

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov  
Employees Education and Development

Student: Daniela Farkašovská  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

7. května 2009

.....

## PodĎakovanie

Ďakujem všetkým zamestnancom Slovenskej sporiteľne, a.s. na odbore personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania zamestnancov za ich cenné rady a poskytnuté informácie, ktoré mi poslúžili ako podklad pre vypracovanie analýzy systému vzdelávania v SLSP, a.s. Osobitne ďakujem vedúcemu odboru Mgr. Michalovi Bačovi za ochotu, pomoc a rady pri finálnom spracovávaní analýzy. V neposlednom rade ďakujem aj vedúcej bakalárskej práce Ing. Čopíkovej za jej ústretový prístup a odbornú pomoc pri spracovávaní bakalárskej práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>2</b>
2.1	ĽUDSKÝ POTENCIÁL ORGANIZÁCIE.....	2
2.1.1	Špecifické rysy ľudských zdrojov .....	2
2.1.2	Proces učenia / vzdelávania a rozvoja .....	3
2.2	UČENIE PREBIEHAJÚCE V ORGANIZÁCIÍ A UČIACA SA ORGANIZÁCIA .....	4
2.2.1	Teórie učenia.....	4
2.2.2	Cyklus učenia.....	6
2.2.3	Typy učenia.....	7
2.3	VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV .....	8
2.3.1	Neformálne vzdelávanie .....	8
2.3.2	Formálne vzdelávanie .....	10
2.3.2.1	Metódy vzdelávania.....	12
2.3.2.2	Kto sa podieľa na vzdelávaní v malých a stredných firmách? .....	18
2.3.3	Rozvoj zamestnancov .....	20
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE .....</b>	<b>22</b>
3.1	HISTÓRIA SLOVENSKEJ SPORITEĽNE, A.S. ....	22
3.2	DCÉRSKE A PARTNERSKÉ SPOLOČNOSTI SLSP, A.S.....	22
3.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SLSP, A.S. ....	23
3.4	METÓDY ZÍSKAVANIA INFORMÁCIÍ V SLSP, A.S.....	24
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV.....</b>	<b>25</b>
4.1	CYKLUS VZDELÁVANIA SLOVENSKEJ SPORITEĽNE, A.S. ....	25
4.1.1	Identifikácia potrieb vzdelávania.....	25
4.1.2	Vytvorenie vzdelávacieho programu.....	26
4.1.3	Realizácia vzdelávacieho programu .....	30
4.1.4	Spätná väzba – meranie efektivity vzdelávacieho programu .....	30
4.2	VZDELÁVANIE V SLSP, A.S. Z POHĽADU ZAMESTNANCOV.....	31
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>40</b>

<b>6</b>	<b>ZÁVER .....</b>	<b>42</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>43</b>
	<b>ZOZNAM SKRATIEK</b>	
	<b>PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE</b>	
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	

# 1 Úvod

*„Vzdelaný človek má vždy v sebe bohatstvo.“ (Phaedrus)*

Pre oblasť písania mojej bakalárskej práce som si zvolila tematiku ľudských zdrojov organizácie, jej tzv. sociálneho či ľudského potenciálu. Ním sa rozumie spôsobilosť zamestnancov organizácie k dosahovaniu prevádzkových a produkčných cieľov firmy. Táto téma ma oslovila z toho dôvodu, že ľudský faktor je jeden z najdôležitejších a najcennejších nástrojov firmy a je tiež nevyhnutou súčasťou fungovania každej organizácie. Sociálny potenciál organizácie je však veľmi široký pojem a existuje mnoho spôsobov, ako s ním pracovať a využívať ho. Aby ľudia prinášali firme čo najvyššiu pridanú hodnotu, je nutné vedieť, ako ich správne získať, vyberať, motivovať, odmeňovať a v neposlednom rade aj vzdelávať a rozvíjať, aby dosahovali žiaduce výsledky.

Vzdelanie je v dnešnej modernej dobe vyhľadávaný pojem a potrebu vzdelávať sa pociťuje väčšina ľudí rôznych vekových kategórií. Človek sa v podstate učí celý svoj život. Samotné vzdelávanie nekončí štúdiom na strednej alebo vysokej škole. Jedinec sa učí aj zo svojich skúseností, ktoré nadobudol počas svojho života a v neposlednom rade aj vo svojom zamestnaní, aby prácu vykonával správne, presne, podľa cieľov organizácie a požiadaviek zamestnávateľa.

Cieľom mojej bakalárskej práce je preto zistiť a zanalyzovať, aký je stav a úroveň vzdelávania v dnešných podnikoch a či vôbec vzdelávanie vo firmách prebieha. Výskum, samozrejme, nemožno robiť vo všetkých organizáciách, preto som ako vzorový podnik pre svoj výskum vybrala jednu z najúspešnejších spoločností na Slovensku, pôsobiacu v bankovom sektore. Je ňou Slovenská sporiteľňa, a.s., ktorá, ako akciová spoločnosť, pôsobí na slovenskom trhu od roku 1994 a v roku 2001 sa stala členom silnej finančnej skupiny Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG.

Informácie potrebné pre spracovanie analýzy som získala v hlavnom sídle banky v Bratislave, ale výskum som realizovala v jednej z mnohých pobočiek, ktoré SLSP, a.s. má, v Trenčianskom kraji. Na zistenie úrovne a stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov som využila metódu dopytovania, na vzorke 34 respondentov. Mojm cieľom bolo zistiť, či úroveň vzdelávania je rovnaká vo všetkých pobočkách a či sú zamestnanci s realizáciou vzdelávania v Trenčianskom kraji spokojní.

## 2 Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov

### 2.1 Ľudský potenciál organizácie

Výkonnosť a úspešnosť firiem v súčasnom náročnom podnikateľskom prostredí závisí na mnohých faktoroch – na technickom vybavení, finančnom zaistení, dostupnosti surovínových zdrojov a informácií, konkurenčných prednostiach aj efektívnom riadení. Jedným z najzávažnejších, veľakrát však nedoceňovaných faktorov úspešnosti podnikov sú ľudia – zamestnanci, manažéri, personál. V súčasnej teórii i praxi sú ľudia stále menej pokladaní za obyčajnú pracovnú silu a stále častejšie sa na nich prihliada ako na jedinečný zdroj podnikateľskej úspešnosti.

Pred dvomi desiatkami rokov sa začal používať k označeniu personálu ako nevyhnutného faktora podnikania a fungovania organizácií pojem *ľudské zdroje*. Dnes sa uvažuje o zamestnancoch tiež ako o *ľudskom, intelektuálnom a sociálnom kapitále*, prípadne *ľudskom* či *sociálnom potenciáli* organizácie. Ľudským potenciálom (z latinského slova *potentia*, čo znamená sila, moc, vláda a v širšom zmysle schopnosť, či zdatnosť) sa rozumie úhrnná spôsobilosť zamestnancov organizácie k napĺňovaniu jej poslania – to znamená k dosahovaniu prevádzkových a produkčných cieľov organizácie a k rozvíjaniu spôsobilostí a vytváraní rezerv zamestnancov pre zvládanie ešte náročnejších budúcich úloh a dosahovanie ambicióznejších cieľov.

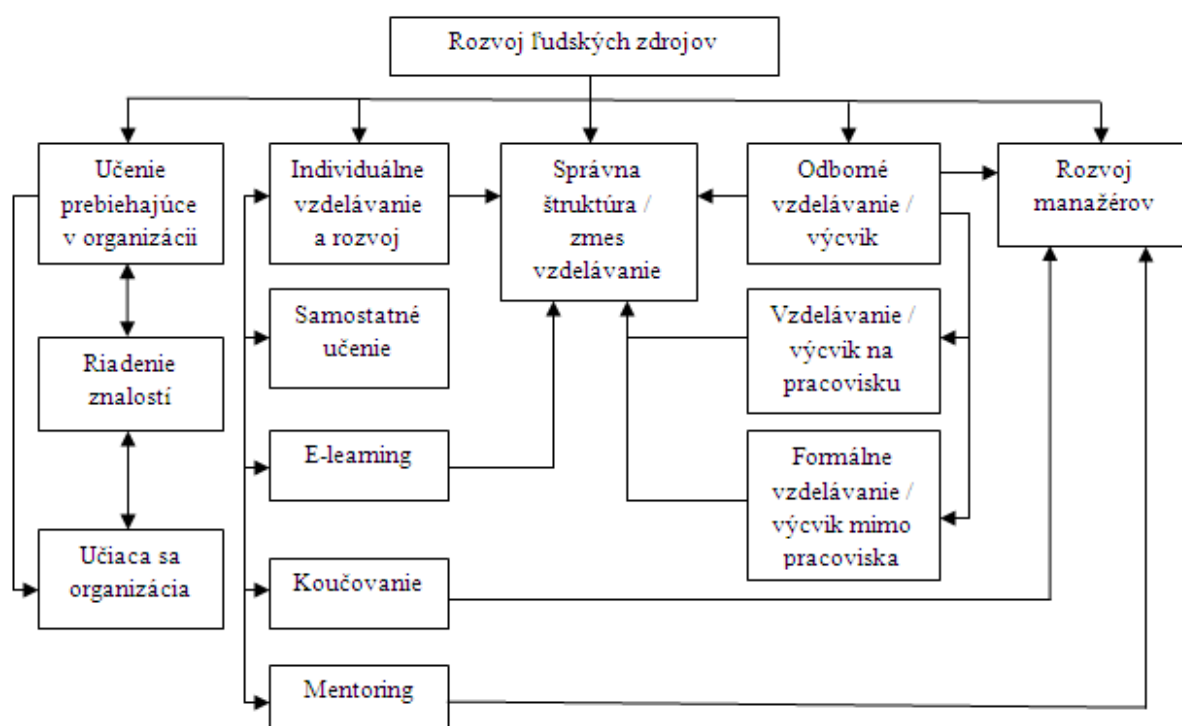
#### 2.1.1 Špecifické rysy ľudských zdrojov

Svojráznosť a výnimočnosť ľudských zdrojov v porovnaní s ostatnými zdrojmi podnikateľskej činnosti (tzn. materiálno-technickými, prírodnými, informačnými a finančnými zdrojmi) je daná hlavne tým, že ľudia sú schopní:

- uvedomovať si situáciu, v ktorej sa ocitajú, prežívajú ju, vyhodnocujú a vyvodzujú z toho dôsledky pre svoje konanie,
- orientovať sa vo vnútornom operačnom prostredí firmy a predvídať jeho budúci vývoj,
- vykonávať náročnú odbornú a tvorivú prácu, využívať pritom svoje osvojené poznatky a nahromadené skúsenosti,

- aktivizovať svojich spolupracovníkov i ďalšie zdroje podnikania a ovplyvňovať ich využívanie v prospech dosiahnutia organizačných cieľov,
- zjednotiť sa pod tlakom situácie a vyvinúť spoločné úsilie k jej zvládnutiu.

Vzhľadom k týmto svojim spôsobilostiam bývajú ľudia považovaní za aktívny, najpružnejší, najdynamickejší a najprispôsobivejší podnikový faktor, schopný mobilizovať ostatné zdroje podnikania a dynamizovať celkové organizačné dianie (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005). Na druhej strane sú ľudia spravidla najhoršie ovplyvniteľným a riaditeľným aktívom firmy. Neradi sa podriaďujú, vnášajú do pracovnej činnosti svoj individuálny štýl a rytmus práce, často dávajú prednosť svojím vlastným záujmom pred záujmami firmy, často bývajú nespokojní so stavom vecí, chybujú a občas aj zlyhávajú.



Obr. 2.1 Schéma zložiek rozvoja ľudských zdrojov

Prameň: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 2007, s. 444

### 2.1.2 Proces učenia / vzdelávania a rozvoja

Armstrong (2007, str. 444) definoval učenie / vzdelávanie a rozvoj týmto spôsobom:

„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnosti a udržitelnosti organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená



schopnosť, adaptabilita a zamestnatelnosť. Jde teda o rozhodujúci podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizáciách.“

Zložkami tohto procesu sú:

- **Učenie sa** – relatívna permanentná zmena správania, ku ktorej dochádza v dôsledku praxe alebo skúseností.
- **Vzdelávanie** – rozvoj znalostí, hodnôt a vedomostí tak, aby bola definovaná, analyzovaná a vyriešená široká škála problémov.
- **Rozvoj** – rast alebo realizácia osobných schopností a potenciálu pomocou ponúkaných vzdelávacích akcií a praxe.
- **Odborné vzdelávanie (výcvik)** – systematické formovanie správania pomocou príležitostí k učeniu, vzdelávacích akcií a programov, ktoré umožňujú dosiahnuť znalosti a schopnosti, aby mohla byť práca vykonávaná efektívne.

## **2.2 Učenie prebiehajúce v organizácii a učiacu sa organizáciu**

Armstrong (2007) vo svojej knihe opisuje rozdiel medzi týmito dvomi pojmami. Vysvetľuje, že učenie prebiehajúce v organizácii je účinný postup ako spracovávať a vysvetľovať vnútorné aj vonkajšie informácie a ako na ne vhodne reagovať. Toto učenie sa tiež týka vytvárania nových znalostí, ktoré sú schopné ovplyvňovať ľudské správanie.

Na druhej strane definuje učiacu sa organizáciu ako organizáciu, kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti pre dosiahnutie výsledkov a kde sa vytvárajú programy sústavného zlepšovania a pomocou formálnych vzdelávacích programov sa prenášajú znalosti do všetkých častí organizácie. Limitujúcim faktorom nie je to, čo a do akej miery sa jednotlivci naučia, ale ako efektívne sú schopní preniesť to, čo sa naučili a vedia, na organizáciu ako celok (Tichá, 2005).

### **2.2.1 Teória učenia**

Existuje rad teórií učenia, z ktorých každá sa zameriava na rôzne aspekty procesu učenia. Hlavné teórie sa týkajú:

- upevňovania správnych reakcií,
- poznávacie (kognitívne) učenie,

- učenie sa zo skúseností,
- sociálne učenie.

### **Teória upevňovania správnych reakcií**

Táto teória vyjadruje presvedčenie, že zmeny v správaní ľudí nastávajú ako dôsledok reakcie jedinca na udalosti alebo stimuly, prípadne sú spojené s očakávaním nejakých dôsledkov (odmien alebo trestov). Ľudia tak môžu byť podmienení k opätovnému správaniu pomocou pozitívneho upevňovania správnych reakcií.

### **Poznávacia (kognitívna) teória**

Znamená získavanie znalostí a pochopenie niečoho prostredníctvom získania informácií v podobe poučiek, pojmov a faktov a ich osvojenie.

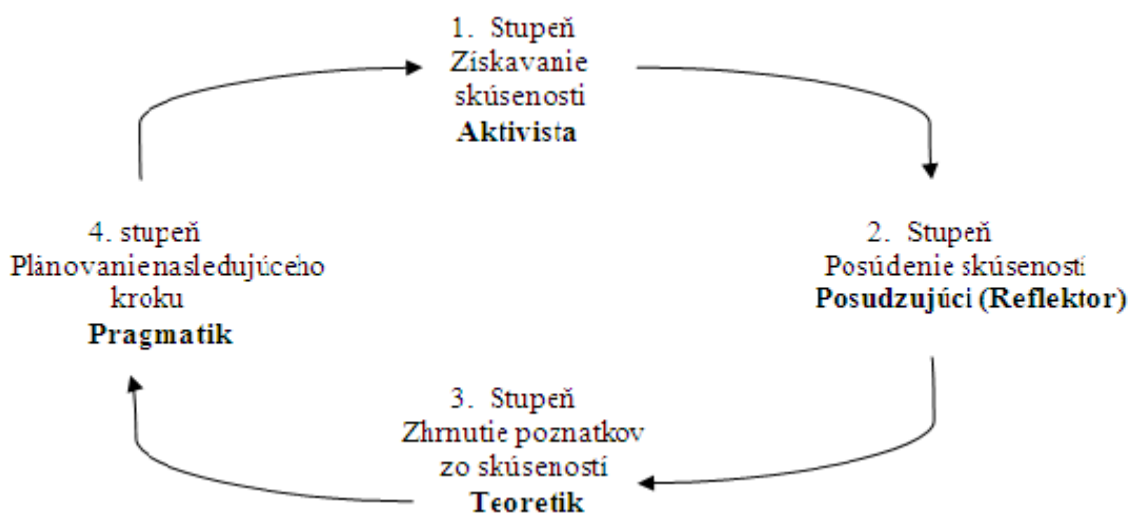
### **Teória učenia sa zo skúseností**

K učeniu sa zo skúseností dochádza, ak sa ľudia učia zo skúseností tým, že o nich rozmýšľajú, takže ich môžu pochopiť a uplatniť. Toto učenie sa zlepšuje tým, že sa vytvára prostredie, v ktorom sú ľudia stimulovaní k tomu, aby premýšľali a jednali spôsobom, ktorý im pomôže čo najlepšie využívať svoje skúsenosti.

### **Sociálna teória učenia**

Táto teória tvrdí, že efektívne učenie vyžaduje sociálnu interakciu, tzn. že sa vytvárajú určité spoločenstvá - skupiny ľudí, ktorí majú rovnakú odbornosť a pracujú spolu, a že tieto spoločenstvá sú primárnymi zdrojmi učenia.

## 2.2.2 Cyklus učenia



Obr. 2.2 Schéma cyklu učenia

Prameň: Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2005, s.184

### *Stupeň 1 – Získavanie skúseností*

Väčšina ľudí má veľa skúseností, na ktorých základe sa môže učiť, ale vek nie vždy rozhoduje o tom, či sa naučili viac. Niektorí využívajú skúsenosti, ktoré už nadobudli v minulosti. Jedným spôsobom učenia je nechať skúsenosti „prísť samé“ (reaktívne) a druhým je zámerne nové skúsenosti vyhľadať (proaktívne). Využitie vhodných jednotlivcov, ktorí môžu vystupovať v úlohe radcov, nám môže v procese učenia značne pomôcť, a to:

- pomôcť identifikovať potrebné skúsenosti k učeniu,
- posúdiť s jednotlivcami, čo skutočne urobili a pomôcť zistiť, čo sa naučili,
- povzbudiť jednotlivcov, aby boli proaktívni a vyhľadávali si vhodné skúsenosti.

### *Stupeň 2 – Posúdenie skúsenosti*

Ak sa máme zo skúseností niečo naučiť, je dôležité sa nad tým, čo sa stalo, zamyslieť. Ľudia by mali byť povzbudzovaní k:

- premýšľaniu o tom, čo sa stalo,
- premýšľaniu o iných spôsoboch, ktoré by mohli danú situáciu vyriešiť,

- porovnávaniu toho, čo sa stalo v iných podobných situáciách,
- čítaniu o danom predmete,
- porovnávaniu teoretických poznatkov s praktickými.

### *Stupeň 3 – Zhrnutie poznatkov zo skúseností*

Samotné zamýšľanie sa nad vecami by nemalo príliš zmysel, ak by sme z toho nevyvodili nejaké dôsledky. To zahŕňa preštudovanie materiálu a dosiahnutie určitých záverov. Mali by sme si položiť otázky:

- Čo sme sa naučili?
- Čo sme mohli urobiť inak?

### *Stupeň 4 – Plánovanie nasledujúceho kroku*

Dosiahnutie záveru je dôležité z toho dôvodu, aby sme veci urobili nabudúce lepšie. Preto musíme vedieť plánovať, tzn. vziať niektoré zo záverov za základ budúceho jednaní. Ľudia musia byť povzbudení k:

- stanovisku, čo nabudúce naozaj urobiť.
- zostaveniu plánu činností k ovládaniu podobnej situácie.

## **2.2.3 Typy učenia**

Podľa Honeyho a Mumforda existujú 4 typy rôzne sa učiacich ľudí, tzn. že existujú aj 4 štýly učenia:

- **Aktivist** – bývajú nezaujatí, obzerajú sa po nových skúsenostiach a majú sklon byť zo všetkého nového nadšení. Sú zvyknutí najskôr niečo urobiť a až potom premýšľať nad výsledkami. Ich dni sú plné rôznych aktivít a často sa vedia rozumne popasovať s problémami.
- **Posudzujúci** – držia sa v úzadí a pozorujú skúsenosti z rôznych perspektív. Na stretnutiach a diskusiách sa správajú zdržanlivo, zhromažďujú údaje, skúmajú

ich a potom prichádzajú k záveru, pričom berú do úvahy poznatky vlastné aj cudzie.

- **Teoretici** – spájajú svoje poznatky do zložitých, ale logicky pevných teórií. Daný problém riešia súvisle, krok za krokom, logicky. Majú sklon byť perfekcionistami.
- **Pragmatici** – chcú hneď vyskúšať nové myšlienky, prístupy a techniky, aby zistili, ako fungujú v praxi. Pozitívne vymýšľajú nové nápady a chytia sa prvej príležitosti, aby všetko vyskúšali.

## 2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je považovaný za súčasť celkovej stratégie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj je potom ku prospechu nielen organizácii, ale aj zamestnancom. Dôležité je vo firme vytvoriť podmienky pre rozvoj jej zamestnancov formou učenia sa zo skúseností a prostredníctvom práce. Vzdelávanie sa predovšetkým orientuje na tieto oblasti:

- neformálne vzdelávanie – rozumie sa tým vzdelávanie na pracovisku a v priebehu práce,
- formálne vzdelávanie – najčastejšie sa jedná o odborné vzdelávanie, prehlbovanie kvalifikácie alebo o rekvalifikáciu,
- rozvoj zamestnancov – je zameraný skôr na získanie širšieho súboru znalostí a schopností, než aké sú nutné pre vykonávanie súčasnej práce,
- vlastný rozvoj a sebvzdelávanie.

### 2.3.1 Neformálne vzdelávanie

Neformálnym vzdelávaním sa rozumie učenie sa zo skúseností. V organizácii to znamená, že proces vzdelávania je zo 70 % neformálny, tzn. jeho náplň nie je dopredu určená. K takémuto vzdelávaniu dochádza vtedy, keď niekto za niekým príde po radu, ten ho vypočuje a ak pozná odpoveď, odpovie.

Aké sú podmienky pre neformálne vzdelávanie?

- Je potrebné menovať vhodnú firemnú kultúru, pretože ochota k osvojovaniu si vynikajúcich postupov pre každodennú prácu je veľmi ťažká úloha, ktorej môže pomôcť odpovedajúca firemná kultúra.
- Systém odmeňovania, ktorý posilňuje spoluprácu a zdieľanie znalostí.
- Poznanie sily informačných technológií pre vzdelávanie.
- Je dôležité, aby zamestnanci mali čas a priestor k účasti na aktivitách zdieľania informácií.

V procese učenia na pracovisku má zásadný význam poskytovanie a prijímanie spätnej väzby, ktorá sa môže týkať hodnotenia pracovného výkonu, správania na pracovisku a pod. Spätná väzba je spôsob, ako sa zamestnanec môže dozvedieť informácie o výsledkoch svojej práce a o tom, aký vplyv má jeho správanie na ostatných. Pre lepšie a efektívnejšie využitie spätnej väzby môže byť použitých týchto niekoľko doporučení:

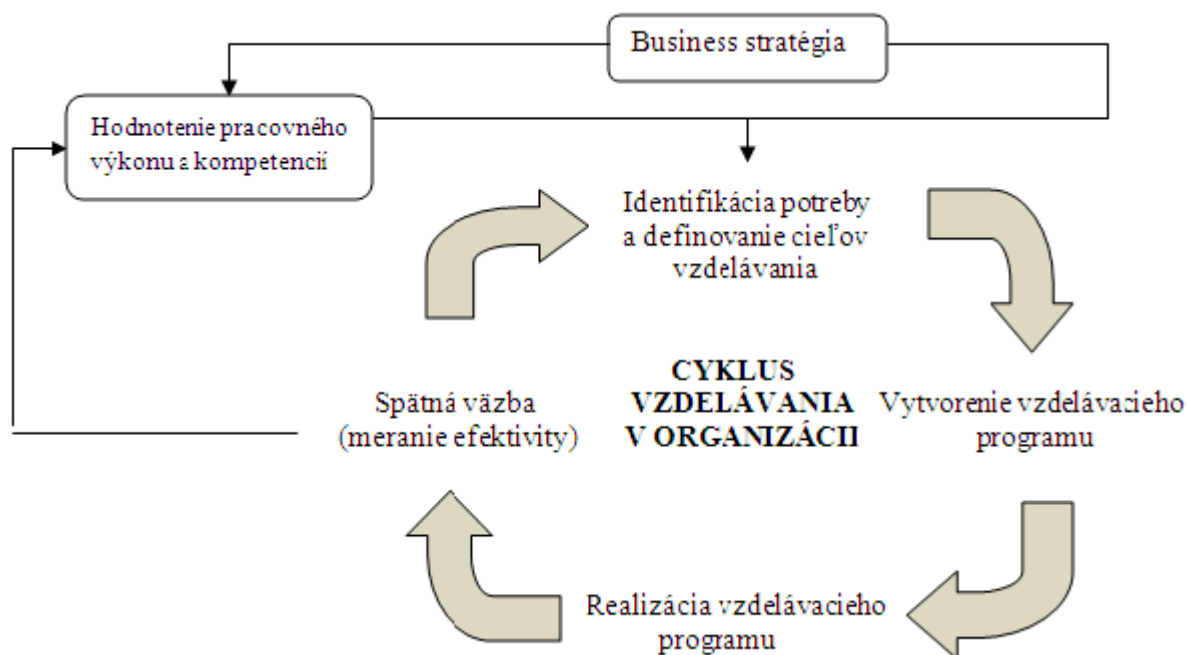
- Spätná väzba musí byť prijateľná pre príjemcu.
- Sústreďuje sa viac na správanie než na osobu.
- Mala by obsahovať pozorovanie, nie domnienky.
- Limituje informácie na množstvo, ktoré môže príjemca zvládnuť.

Ako reagovať na spätnú väzbu:

- Najskôr načúvajte a premýšľajte o tom, čo vám bolo povedané.
- Pokúste sa pokojne načúvať a overte si, či ste správne pochopili, čo vám druhý chcel povedať.
- Pomocou otázok si vyjasnite to, čo ste ešte nepochopili, požiadajte o ďalšie informácie.
- Zistite si názory ostatných. Neprijímajte názor jednotlivca ako absolútny.

### 2.3.2 Formálne vzdelávanie

Formálne vzdelávanie je plánované a systematické, ktoré zahŕňa niekoľko krokov:



Obr. 2.3 Cyklus vzdelávania

Prameň: Hroník, F., Rozvoj a vzdelávaní pracovníkov, 2007, s.134

V procese plánovania je najdôležitejšia *identifikácia vzdelávacích potrieb a stanovenie cieľov vzdelávania*. Všetky vzdelávacie aktivity musia byť založené na tom, čo je nutné urobiť a prečo. Účel týchto aktivít je možné definovať iba vtedy, ak sú identifikované a analyzované potreby vzdelávania organizácie, skupín aj jednotlivcov.

Potreby vzdelávania by teda mali byť analyzované:

1. u organizácie ako celku – podnikové potreby,
2. u útvarov, tímov alebo funkcií zamestnania v rámci organizácie – skupinové potreby,
3. u jednotlivých pracovníkov – individuálne potreby.

Všetky tieto tri oblasti sú navzájom prepojené. Analýza podnikových potrieb rozpozná potreby v rôznych útvaroch, zatiaľ čo analýza skupinových potrieb odhalí potrebu vzdelávania u jednotlivých pracovníkov. Tento proces však môže prebiehať aj opačných

smerom. Pri analýze potrieb jednotlivcov môže vyplynúť potreba, ktorú je možné riešiť na skupinovej báze. Súhrn individuálnych a skupinových potrieb potom pomôže definovať podnikové potreby.

Ďalšou úlohou je premyslieť ciele vzdelávacieho programu, teda čo sa majú zamestnanci naučiť, aké schopnosti či návyky by si mali osvojiť, prípadne na akej úrovni, a čo by mali vedieť po absolvovaní programu. Vzdelávacie ciele by mali byť SMART, teda špecifické, merateľné, aktivizujúce, realistické a terminované. Mali by (Barták, 2007):

- byť špecifikované vzhľadom k vymedzeným potrebám,
- vychádzať z výkonových štandardov na danom pracovisku,
- vyjadrovať, kedy a ako je možné ich vyhodnotiť,
- umožňovať hodnotenie výsledkov a vzdelávacej aktivity,
- poskytovať manažérom vzdelávania, lektorom a účastníkom vodítko, kam vo vzdelávaní smerovať.

Určenie vzdelávacích cieľov je časovo náročné, ale má aj svoje výhody:

- ciele umožňujú konkretizovať obsah vzdelávania,
- ciele sú základom pre hodnotenie programu,
- ciele sú podkladom pre určenie nárokov na trénerov – školiteľov.

Na druhej strane formulácia cieľov môže mať aj nevýhody:

- špecifikácia cieľov môže viesť k malej flexibilitate programu,
- ciele zdôrazňujúce zmenu správania môžu viesť k podceňovaniu a vynechávaniu teoretických poznatkov.

Druhý krok plánovaného vzdelávania – *vytvorenie vzdelávacieho programu* – môže mať rad variant, napr. účasť na externých prednáškach alebo spracovanie projektov. Od zvolenej formy sa potom odvíjajú aj požadované náklady. Pri vytváraní programu je treba ho naplánovať a zorganizovať. Táto činnosť zahŕňa:



- určenie obsahu programu vzhľadom k cieľom,
- voľbu metódy vzdelávania,
- určenie dĺžky vzdelávacieho programu,
- prípravu materiálov pre výučbu,
- určenie predpokladaných nákladov.

### **2.3.2.1 Metódy vzdelávania**

Pre vzdelávanie pracovníkov sa používa rad metód. Podľa miesta vzdelávania je možné metódy vzdelávania rozdeliť do 2 (prip. troch) skupín:

#### **1. Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku – metódy „on the job“**

Spoločným rysom tejto skupiny metód je možnosť individuálneho prístupu k vzdelávanému zamestnancovi. Mimoriadnu rolu hrá aj osobnosť školiťľa, jeho ochota a schopnosť učiť, vysvetľovať, naćuvať a poskytovať spätnú väzbu. Školiteľ v týchto prípadoch vystupuje ako predstaviteľ zamestnávateľa a jeho správanie a prístup môže ovplyvniť nie len vzťah školeného zamestnanca k nemu samotnému, ale aj k celej organizácii.

- *Inštruktáž pri výkone práce*

Ide o najjednoduchší spôsob zacvičenia nového alebo menej skúseneho pracovníka na danú prácu. Učí sa pozorovaním a napodobňovaním skúsenejšieho pracovníka a osvojuje si pracovné postupy pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Výhodou je rýchlosť a vytvorenie spolupráce medzi oboma zamestnancami.

- *Asistovanie*

Školený je pridelený ku skúseneému zamestnancovi, ktorému pomáha pri plnení jeho povinností, a tým sa od neho učí. Postupom času získava väčšiu autonómiu až do okamihu, kedy je schopný vykonávať prácu samostatne. Obdobou asistovania je práca na projekte, tiež tzv. poverenie úlohou, kedy je miera autonómie väčšia a kontrola sa uskutočňuje formou konzultácií. Výhodou tejto metódy je sústavné pôsobenie školiťľa s dôrazom na praktické vyskúšanie schopností školeného. Nevýhodou je potom riziko osvojenia nesprávnych pracovných návykov.

- *Rotácia práce*

Tiež tzv. striedanie pracovných úloh (cross training). Rozoznávajú sa dve metódy:

- horizontálna rotácia práce – striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia,
- vertikálna rotácia práce – premiestňovanie na iný stupeň riadenia.

Tieto metódy sa používajú behom rôznych etáp prípravy uchádzačov na vedúce funkcie. Hlavnou výhodou rotácie práce je rast flexibility zamestnanca a získanie schopnosti vidieť problémy v organizácii vo väčších súvislostiach. Nevýhodou je organizačná náročnosť a riziko zlyhania školeného pri častom striedaní pracovných miest.

- *Coaching, mentoring a counselling*

Sú to metódy zamerané na rozvoj zamestnancov. Je to proces, v ktorom si zamestnanec pod dohľadom kouča dlhodobo a sústavne osvojuje schopnosti a znalosti potrebné pre svoj rozvoj a ktoré mu pomáhajú k lepšiemu zvládaniu pracovných úloh.

V prípade mentoringu si školený sám vyberá vzdelávateľa - mentora, ich vzťah nie je taký formálny a vzdelávanie sa viac orientuje na rozširovanie potenciálu školeného. Školiteľ sa často stáva radcom.

Counselling stavia školeného a školiteľa na rovnakú úroveň a je vnímaný skôr ako vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie. Hlavnou metódou týchto metód je aktívny podiel školeného na procese vzdelávania a neustála spätná väzba. Na druhej strane nevýhodou je časová náročnosť a vysoké zaťaženie školiteľa.

## **2. Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska – metódy „off the job“**

Toto vzdelávanie predpokladá skôr hromadný charakter, je určené pre viac účastníkov. Vzdelávanie prebieha najčastejšie v učebniach alebo v školiacich areáloch. Aj z toho dôvodu býva takéto vzdelávanie zabezpečované internými vzdelávacími útvarmi, ktoré majú výhodu poznania prostredia organizácie, tak aj externými školiteľmi alebo inštitúciami, ktoré majú výhodu obohatenia účastníkov o nové nápady.

- *Prednáška*

Tiež tzv. seminár, je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Využíva sa, keď je potrebné povedať veľké množstvo informácií veľkému počtu ľudí

v rovnakom okamihu. Výhodou je rýchlosť predávania informácií, nevýhodou je jednosmernosť tokov informácií.

- *Demonštrovanie*

Tiež tzv. názorné alebo praktické vyučovanie, sprostredkováva znalosti v dielňach, na vývojových pracoviskách alebo v iných priestoroch, kde je možnosť názorného predvádzania pracovných postupov na pracovných zariadeniach. Výhodou je praktickosť, nevýhodou potom odlišnosť podmienok od skutočnej prevádzky.

- *Workshop a prípadová štúdia*

Školeným sa predkladá problémová situácia, ktorá už prebehla alebo je aktuálna (workshop) a ktorú musia vyriešiť v stanovenom čase. Prípadová štúdia však nemá jednoznačné riešenie, preto musia účastníci pre svoju argumentáciu využiť poznatky z rôznych relevantných odborov. Táto metóda sa používa predovšetkým pri vzdelávaní manažérov a tvorivých zamestnancov. Výhodou týchto metód je rozvoj analytického myslenia a príprava k tímovej práci. Nevýhodou sú vysoké požiadavky na pripravenosť školiť. Variantom workshopu, ktorý je zameraný viac na podporu kreatívneho myslenia je brainstorming.

- *Simulácia*

Znamená vytváranie modelovej situácie, ktorá sa približuje realite, ale je zjednodušená, aby bolo možné ju zvládnuť. Účastníci sa riadia určitým scenárom, ktorý vyžaduje, aby učinili rad rozhodnutí. Táto metóda sa využíva v prípadoch, kedy je výcvik v reálnych podmienkach príliš nákladný alebo nebezpečný. Je to metóda veľmi náročná na prípravu a je tu riziko, že modelová situácia bude príliš odlišná od reality. Je však účinná pre nácvik komunikácie, hlavne argumentovania a schopnosti rozhodovať.

- *Hranie rolí*

Tiež tzv. manažérske hry je metóda zameraná na precvičovanie praktických schopností a emocionálne používanie nacvičovaných situácií. Účastníci hrajú role podľa scenára, v ktorých spoznávajú rôzne stránky medziľudských vzťahov a dohadovania sa. Scenár má ale otvorený koniec, ktorý umožňuje účastníkom prísť s vlastným riešením situácie. Je to opäť metóda náročná na organizáciu a prípravu, učí sa tu však samostatnosti a sebaovládaniu.

- *Assessment centre*

Tiež tzv. diagnosticko-výcvikový program, niekedy tiež development centre, je široko používaná metóda, napr. pri výbere pracovníkov a hodnotení rozvojového potenciálu zamestnancov. Pri vzdelávaní touto metódou je účastník konfrontovaný s reálnymi situáciami alebo prípadovými štúdiami typických pracovných úloh, ktoré sa mu predkladajú náhodne v rôznych časových intervaloch. Sleduje sa ich jednanie a výkon. Po ukončení každej fáze programu konfrontuje účastník svoje výsledky s navrhnutým optimálnym riešením a podstupuje hodnotiace rozhovory s viacerými hodnotiteľmi, ktorí ho sledovali. Táto metóda patrí k jedným z najefektívnejších metód vzdelávania, je však finančne náročná.

- *Outdoor training*

Tiež tzv. adventure education, učenie sa hrou alebo vzdelávanie pohybovými aktivitami je metóda, ktorá pomocou športovej aktivity v otvorenom priestranstve učí poznávať povahu manažérskej práce. Pri plnení úloh sa účastníkom rozširujú ich manažérske spôsobilosti (komunikácia, vedenie ľudí, koordinácia ich činností) a prehľbujú zmyslové vnímania problémov. Po skončení programu nasledujú diskusie medzi účastníkmi o tom, aké schopnosti museli byť použité, ako sa uplatnili a čo by sa dalo zlepšiť. S touto metódou je spojené riziko nepochopenia jej podstaty.

### **3. Metódy používané k vzdelávaniu na aj mimo pracoviska**

- *Pracovné porady*

Metóda, pri ktorej dochádza k výmene skúseností, prezentácii rôznych názorov a postojov k reálnym problémom. Výhodou je, že podnecuje aktivitu školeného, nevýhodou je nejasný vzťah získaných poznatkov k pracovným úlohám.

- *Poradenstvo*

Metóda vhodná pre vedúcich pracovníkov, ktorí sú motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu a seba rozvoju. Existuje vysoké riziko pasivity, na druhú stranu poskytuje možnosť rozšírenia si obzoru o nové poznatky a skúsenosti zvonka.

- *Samoštúdium*

Je metódou, ktorá pomáha prekonať bariéry tradičného štúdia, ako je potreba osobnej účasti v určitom čase a ukončenie vzdelávacieho procesu v dopredu stanovenom termíne.

Prínosom je možnosť personifikácie obsahu vzdelávania, nedostatkom je potom menšia možnosť usmerňovať rozvoj zamestnanca.

- *E-learning*

Je to metóda, ktorá k sprostredkovávaniu vzdelávacích aktivít využíva nosiče digitálnych informácií, osobné počítače a počítačové siete, pričom využíva prístupné vzdelávacie prostredie, tzv. virtuálne školiace miestnosti.

Armstrong (2007, str. 481) definoval e-learning alebo elektronické vzdelávanie ako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“.

V súvislosti s metódami vzdelávania sa uvádza, že ľudia si pri učení zapamätajú len určité percento z celkového množstva, a to:

- 10 % z toho, čo čítajú,
- 20 % z toho, čo počujú,
- 30 % z toho, čo vidia,
- 50 % z toho, čo vidia a počujú,
- 70 % z toho, čo sami hovoria,
- 90 % z toho, čo sami hovoria a robia.

Tretí krok sa týka *realizácie vzdelávacieho programu*, na ktorý potom nadväzuje štvrtý, *hodnotenie úspešnosti programu* vzhľadom k stanoveným kritériám. Hodnotenie úspešnosti by malo zahŕňať posúdenie vzdelávacieho programu po jeho skončení, ale tiež to, či podmienky vo firme umožňujú prenos získaných znalostí a či sa mení správanie v požadovanom smere.

Pre posúdenie efektivity vzdelávacieho programu je možné využiť model, ktorý zahŕňa 4 etapy (úrovne) hodnotenia (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Úroveň 1 – **Reakcia** – zisťuje sa, ako účastníci prijali obsah, metódy a organizáciu školenia. Armstrong (2007) navrhuje takéto kroky pre hodnotenie reakcií:

- určiť, čo chceme zistiť,
- vytvoriť formulár, ktorý bude kvantifikovať reakcie,
- podnecovať účastníkov, aby napísali svoje pripomienky a návrhy,
- zaistiť, aby boli získané odpovede od všetkých,
- zaistiť, aby odpovede boli poctivé a úprimné,
- ak je to vhodné, informovať o reakciách účastníkov.

Takéto zistenie je možné uskutočniť prostredníctvom *dotazníkov spokojnosti*, ktoré vyjadrujú subjektívne hodnotenie samotným účastníkom. Toto hodnotenie je ale dobré uskutočniť až po určitom čase, aby účastníci neboli pod vplyvom rôznych haló efektov. Dotazníky spokojnosti majú obvykle túto štruktúru (Hroník, 2007):

- užitočnosť a potrebnosť vzdelávacej aktivity,
  - pôsobenie lektora (odborné a didaktické kvality),
  - dynamika vzdelávania
  - kvalita výučbových materiálov a vhodnosť použitia didaktických pomôcok,
  - prostredie kurzu (učebňa),
  - organizačne zabezpečenie (stravovanie a pod.)
- Úroveň 2 – **Hodnotenie poznatkov** – zisťuje sa, koľko a aké znalosti a schopnosti si poslucháči osvojili alebo zlepšili a do akej miery sa zmenili ich postoje.

Toto zistenie je možné pomocou *pretestu - retestu*. Vykonáva sa pri zahájení školenia a s určitým odstupom času po jeho skončení. Tento časový odstup je nevyhnutý preto, aby sa nemerala iba krátkodobá pamäť účastníka. Testy sú postavené tak, aby odrážali pochopenie významu a zmyslu. Ku každej otázke je ponuka niekoľkých variant odpovedí, z ktorých je správny alebo nesprávny ľubovoľný počet.

Po ukončení školenia nasleduje retest, ktorý môže byť úplne odlišný od pretestu. Jeho funkciu môže spĺňať aj prípadová štúdia.

- Úroveň 3 – **Hodnotenie správania** – zisťujú sa odpovede na otázky typu: Zmenilo sa správanie účastníkov po absolvovaní školenia? Do akej miery uplatňujú poslucháči získané znalosti a schopnosti?

V ideálnom prípade by toto hodnotenie malo byť uskutočnené pred aj po vzdelávaní. Ale účastníkom by sa mal dopriať určitý čas, aby mohli svoje správanie zmeniť. Najvhodnejšou metódou na sledovanie zmien v správaní je *assessment centrum*, kde je viac pozorovateľov – hodnotiteľov. V rámci assessment centra môže ísť napr. o ukážku práce alebo praktickú skúšku. Pozorovatelia – hodnotitelia však môžu byť iba z interného prostredia.

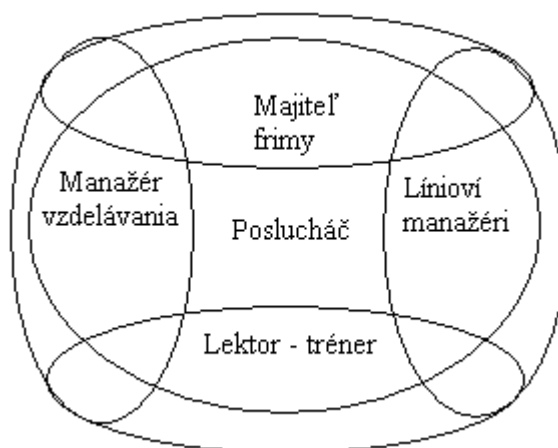
- Úroveň 4 – **Hodnotenie výsledkov** – je založené na zistení, ako sa vzdelávacia akcia prejavila vo výsledkoch firmy.

Táto posledná úroveň vzdelávania poskytuje základňu pre posúdenie prospechu vzdelávania z hľadiska jeho nákladov. Cieľom je určiť pridanú hodnotu programu. Zisťovanie výsledkov musí určiť mieru, v akej boli dosiahnuté základné ciele vzdelávania.

### 2.3.2.2 Kto sa podieľa na vzdelávaní v malých a stredných firmách?

Na úspešnosti vzdelávania sa podieľa 5 účastníkov – „kvintet vzdelávania.“ Sú to:

- majiteľ firmy,
- línioví manažéri vo firme,
- manažér (príp. zamestnanec) poverený prípravou vzdelávacieho programu – tzv. „manažér vzdelávania“,
- lektor – tréner,
- poslucháč.



Obr. 2.4 Kvintet vzdelávania

Prameň: Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., Personalistika pro malé a střední firmy, 2005, s. 186

#### **Majiteľ firmy:**

- má zodpovednosť za rozvoj ľudí vo firme,
- podnecuje vytváranie vzdelávacích programov,
- vyžaduje správu o efektívnosti vzdelávacieho programu
- schvaľuje predpokladané a vynaložené náklady na vzdelávanie vo firme.

#### **Línioví manažéri:**

- identifikujú oblasti, v ktorých je potrebné vykonať školenie,
- zúčastňujú sa na školení a vyberajú jeho účastníkov,
- pomáhajú účastníkom školenia vo využívaní nadobudnutých poznatkov a schopností v práci,
- pripravujú posúdenie efektívnosti školenia.

#### **Manažér vzdelávania:**

- má zodpovednosť za prípravu a realizáciu školenia na základe identifikovaných vzdelávacích potrieb,



- zaist'uje, aby bol program školenia v súlade so stratégiou firmy,
- spracováva finančný rozpočet na vzdelávaní vo firme,
- spolupracuje s majiteľom firmy v otázkach školenia,
- kontroluje efektívnosť školenia,
- pre majiteľov firmy pripravuje správu o efektívnosti uskutočnených školení.

#### **Lektor – tréner:**

- projektuje školenie na základe zistených vzdelávacích potrieb,
- dojednáva s manažérom vzdelávacie ciele, obsah a metódy školenia,
- pripravuje formy hodnotenia efektívnosti školenia,
- pripravuje pre poslucháčov metódy a formy, ktoré by im mali pomôcť pri aplikácii získaných znalostí do praxe.

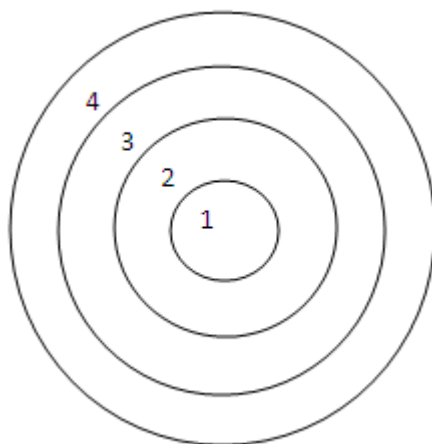
#### **Zamestnanec – poslucháč:**

- jeho hlavnou úlohou je UČIŤ SA a po skončení školenia zavádzať nové znalosti a schopnosti do praxe.

### **2.3.3 Rozvoj zamestnancov**

Footová a Hooková (2005) tvrdia, že rozvoj zamestnanca, ako súčasť celkovej stratégie organizácie v oblasti ľudských zdrojov, znamená užitočný príspevok a organizáciu skúseností na pracovisku tak, že môže byť zlepšený výkon, môžu byť dosahované pracovné ciele a tak, prostredníctvom zvýšenia schopností, znalostí a nadšenia ľudí na každej úrovni, môže byť v podniku zabezpečený nepretržitý rast jednotlivca.

Rozvoj každého jedinca by mal zahŕňať 4 oblasti, ktoré sú navzájom prepojené, a to tak, ako je to vyjadrené na nasledujúcom obrázku:



Obr. 2.5 Oblasti rozvoja

Prameň: Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., Personalistika pro malé a střední firmy, 2005, s. 192

Oblasťami rozvoja sú:

1. *Rozvoj osobnosti* (posilňovanie zdravej sebadôvery, motivácia, rozvoj komunikačných schopností, rozvoj etického jednania, rozvoj emočnej inteligencie).
2. *Riadenie vlastnej kariéry* (plánovanie kariéry, riadenie vlastného života, využívanie informačných technológií, tvorivé riešenie problémov).
3. *Učenie sa, ako sa učiť a myslieť* (osvojiť si taký spôsob učenia, aby vzdelávanie prinášalo uspokojenie, bolo rýchle a efektívne).
4. *Získavanie potrebných odborných poznatkov* (usilovať sa o získanie poznatkov, postojov, spôsobov správania, ktoré sú základom čo najlepšieho pracovného výkonu).

## **3 Charakteristika organizácie**

### **3.1 História Slovenskej sporiteľne, a.s.**

Slovenská sporiteľňa je bankou s najdlhšou tradíciou sporiteľníctva na Slovensku, ktorého korene siahajú až do 19. storočia. V roku 1841 vznikla filiálka Prvej rakúskej sporiteľne v Bratislave a v Košiciach. Novodobú históriu začala písať ako súčasť Československej štátnej sporiteľne, ktorá vznikla v roku 1953. Od roku 1969 začala pôsobiť ako samostatná zložka - Slovenská štátna sporiteľňa, š. p. ú.

V roku 1994 sa transformovala na akciovú spoločnosť a začala pôsobiť pod obchodným menom Slovenská sporiteľňa, akciová spoločnosť. Po podpise zmluvy medzi Ministerstvom financií SR a Erste Bank o predaji majoritného balíka akcií, ktorý sa uskutočnil v januári 2001, je Slovenská sporiteľňa začlenená do silnej finančnej skupiny Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG.



**Obr. 3.1 Logo firmy**

Slovenská sporiteľňa je v súčasnosti najväčšia komerčná banka na Slovensku s úplnou devízovou licenciou a povolením na vykonávanie hypotekárnych bankových obchodov. Má najväčší podiel na trhu vkladov, najrozsiahlejšiu sieť vlastných obchodných miest a dominantné postavenie v oblasti vydávania bankových platobných kariet. Svojim klientom poskytuje širokú škálu produktov a služieb, od tradičných bežných účtov, rôznych typov vkladných knížiek, terminovaných vkladov a služieb platobného styku, až po najmodernejšie služby elektronického bankovníctva.

### **3.2 Dcérske a partnerské spoločnosti SLSP, a.s.**

#### **Dcérske spoločnosti s väčšinovou účasťou Slovenskej sporiteľne**

- Factoring Slovenskej sporiteľne, a.s.
- Leasing Slovenskej sporiteľne, a.s.
- Realitná spoločnosť Slovenskej sporiteľne, a.s.

### **Spoločnosti s podielom Slovenskej sporiteľne a Erste Group Bank**

- Asset Management Slovenskej sporiteľne, správcovská spoločnosť, a.s.
- Poist'ovňa Slovenskej sporiteľne, a.s.
- Prvá stavebná sporiteľňa, a.s.
- s IT Solutions SK, spol. s r.o.
- Erste Corporate Finance, a.s., o.z.
- Immorent, a.s.
- 3on private equity, a.s.

### **Partnerské spoločnosti v SR**

- KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group

### **Spoločnosti Erste Group v zahraničí**

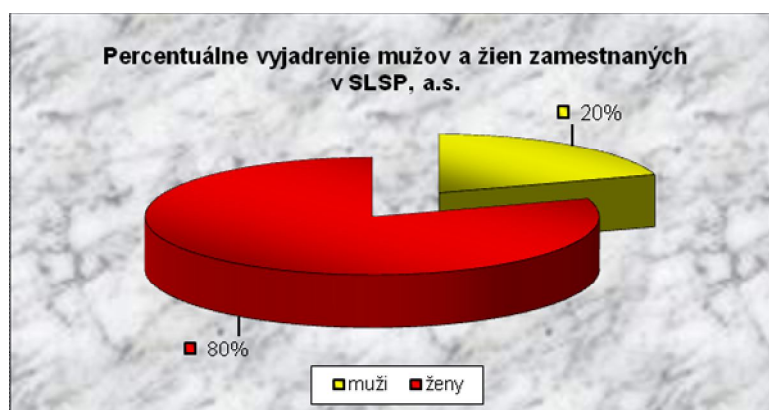
- Erste Bank Österreich
- Austrian Savings Banks Group
- Česká spořitelna
- Erste Bank Hungary
- Erste Bank Croatia
- Erste Bank Serbia
- Banca Commerciale Romana
- Erste Bank Ukraine

### **3.3 Organizačná štruktúra SLSP, a.s.**

Činnosť banky riadi a za jej výsledky zodpovedá predstavenstvo. Banku navonok zastupuje predseda predstavenstva, ktorý vystupuje vo funkcii generálneho riaditeľa. Jeho stálym zástupcom je podpredseda predstavenstva a prvý zástupca generálneho riaditeľa. V čase ich neprítomnosti ich zastupujú ďalší členovia predstavenstva v poradí, ako určí generálny riaditeľ. Predseda predstavenstva a generálny riaditeľ, podpredseda predstavenstva

a prvý zástupca generálneho riaditeľa a ďalší členovia predstavenstva koordinujú činnosť divízií, úsekov, prípadne priamo podriadených odborov.

Slovenská sporiteľňa zamestnáva 4730 zamestnancov, z toho 946 mužov, vrátane všetkých členov predstavenstva. To sídli na ústredí v Bratislave a ostatní zamestnanci pracujú na rôznych pobočkách a filiálkach, ktoré má SLSP, a.s. rozmiestnené po celom území Slovenskej republiky. Svoj výskum som sa rozhodla uskutočniť v Trenčianskom kraji, pod ktorý patrí 7 pobočiek SLSP, a.s. (3 v Trenčíne, Nové Mesto nad Váhom, Stará Turá, Nemšová, Trenčianske Teplice), kde pracuje okolo 100 zamestnancov.



Obr. 3.2 Pomer mužov a žien vyjadrený v %

### 3.4 Metódy získavania informácií v SLSP, a.s.

Všetky informácie, ktoré som potrebovala pre spracovanie analýzy systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v Slovenskej sporiteľni, som získala na základe konzultácii priamo so zamestnancami, ktorí vzdelávanie realizujú a zabezpečujú. Potrebné informácie mi boli poskytnuté od zamestnancov odboru personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktoré má sídlo v Bratislave. Komunikovala som so šéfom oddelenia, ktorý mi poskytol mnoho užitočných rád, s lektorom, organizačným garantom, ktorý zabezpečuje realizáciu vzdelávania a taktiež s ďalšími zamestnancami, ktorí mi poskytli dostatočné množstvo informácií pre spracovanie analýzy, spracovanej v nasledujúcej kapitole.

## **4 Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

### **4.1 Cyklus vzdelávania Slovenskej sporiteľne, a.s.**

#### **4.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania**

Vzdelávanie v Slovenskej sporiteľni je orientované na podporu plnenia cieľov banky, a teda na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov.

Jednotlivé požiadavky na vzdelávanie vychádzajú zo stratégie banky a požiadaviek na kvalifikáciu zamestnancov. Zamestnanci odboru personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania zamestnancov spolupracujú so všetkými divíziami a úsekmi pri definovaní požiadaviek na vzdelávanie. Priebežne vyhodnocujú aktuálne požiadavky manažérov jednotlivých divízií na vzdelávanie podriadených zamestnancov, reagujú na zmeny a schválené požiadavky zaraďujú do aktuálneho plánu vzdelávania. Odbor realizuje koncepčnú a metodickú podporu vzdelávania a v spolupráci s manažmentom divízií stanovuje priority vzdelávania v súlade so stanoveným rozpočtom.

Základom analýzy vzdelávacích a rozvojových potrieb je rozhovor manažéra so zamestnancom, v rámci ktorého stanovuje a hodnotí ciele zamestnanca a definuje potrebné rozvojové aktivity, aby dokázal dosahovať nové ciele. Vzdelávacie potreby jednotlivých divízií a úsekov sú následne zosumarizované. Interný katalóg vzdelávania obsahuje všetky štandardné vzdelávacie aktivity, ktoré sú určené pre väčšie cieľové skupiny. Katalóg je prístupný pre všetkých zamestnancov v elektronickej podobe. Vypracováva sa každoročne a obsahuje vzdelávacie akcie, ktoré sú v danom roku naplánované. Sú v ňom obsiahnuté ako interné, tak externé vzdelávacie akcie a tiež jazykové kurzy.

Pri nových produktoch a rozsiahlych vzdelávacích projektoch odbor vypracováva sumárny rozvrh plánovaných vzdelávacích akcií, ktoré realizujú interní, externí lektori alebo sa realizujú formou e-learningu.

Odbor personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania tiež koordinuje, organizuje a zabezpečuje vzdelávacie akcie. Taktiež zabezpečuje výber lektorov, monitoring vzdelávania a je gestorom rozpočtu na vzdelávanie.

#### **4.1.2 Vytvorenie vzdelávacieho programu**

Vzdelávanie v SLSP, a.s. sa začína už v rámci adaptačného procesu ihneď po nástupe zamestnanca do pracovného pomeru. Ten je chápaný ako proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu zamestnanca do práce, jeho oboznámením sa s bankou, pracoviskom a spolupracovníkmi. Cieľom adaptačného procesu je oboznámenie sa a zácvičenie nového zamestnanca tak, aby dokázal akceptovať pracovné podmienky, charakter a obsah pracovnej činnosti a organizáciu práce v banke. Adaptačný proces je nastavený pre rôzne skupiny zamestnancov odlišne. Napríklad nový zamestnanec v pobočkovej sieti sa počas adaptácie zúčastňuje na kurzoch, ktorých podstatou je mu odovzdať čo najviac informácií o práci v systéme, o produktoch banky a o predaji. Adaptačné kurzy prebiehajú približne 20 pracovných dní, pričom celý adaptačný proces je otázkou 1 roka. Samotné kurzy vedie pridelený tréner, ale nad zamestnancom dohliada jeho priamy nadriadený a pridelený tútor, ktorý dohliada na adaptáciu nového zamestnanca na pobočke. Novoprijatý zamestnanec sa ihneď po prijatí stáva súčasťou školiaceho informačného systému, kde je oboznamovaný s chodom banky formou prezentácií, modelovania, workshopov alebo e-learningu a zároveň dostáva príručky, v ktorých má zhrnuté pracovno-právne a odborné informácie.

Po ukončení adaptačného procesu sa zamestnanci naďalej vzdelávajú. Každý zamestnanec absolvuje rozhovor so svojím nadriadeným, na základe ktorého sú mu odporučené kurzy, ktoré by mal, v rámci svojho rozvoja, absolvovať. Väčšina kurzov a tréningov je obsiahnutých v Katalógu vzdelávania. Ten obsahuje tzv. soft skills, predajné tréningy, jazykové a odborné vzdelávanie. Nie všetky vzdelávacie aktivity sú v ňom obsiahnuté, pretože môže nastať situácia, že banka prijíma nový produkt, na ktorý treba vyškoliť potrebných ľudí alebo takéto vzdelávanie vyplynie z legislatívy, z prijatia nového zákona.

Okrem vyššie uvedených foriem vzdelávania sa v SLSP, a.s. realizujú aj externé vzdelávacie akcie. Takéto vzdelávanie nastane v situácii, kedy je treba vyškoliť zamestnanca v určitej úzko špecializovanej oblasti. Zamestnanec je poslaný do externej firmy na tzv. otvorené externé kurzy, ktorá takýto druh špecializovaného školenia vykonáva.

V prípade, že je potreba v špeciálnej oblasti vyškoliť viacero zamestnancov, do priestorov SLSP, a.s. je pozvaná externá firma, ktorá preškolí interných trénerov, aby boli v budúcnosti schopní takéto špecializované školenie viesť sami.

Na vzdelávanie sa v SLSP, a.s. využíva mnoho metód. Jednou z nich je tzv. *couching*. Už zaučenému zamestnancovi je pridelený interný kouč (priamy nadriadený), ktorého úlohou je ďalej rozvíjať zamestnancov potenciál. Pomáha mu lepšie zvládať pridelené pracovné úlohy a vedie ho k tomu, aby si uvedomil, čo má ako správne robiť. Keďže ide o individuálne vzdelávanie, kouč sa so školeným stretáva podľa aktuálnej potreby.

V SLSP, a.s. tiež prebieha vzdelávanie formou *mentoringu*. Zamestnancovi je pridelený mentor – už skúsený kolega, ktorý odovzdáva svoje vlastné nadobudnuté skúsenosti školenému. Mentor tu viac vystupuje ako zamestnancov radca.

Inou, ale podobnou formou vzdelávania, je *tutoring*. V tejto forme vzdelávania je už služobne staršiemu zamestnancovi pridelený tútor. Na rozdiel od *couchingu* alebo *mentoringu*, je vzťah medzi tútorom a školeným viac rovnocenný, neformálnejší. Tok informácií tu môže prebiehať z oboch strán. Tým, že školený nie je vo svojom odbore laikom, môže svojmu tútorovi argumentovať, a prípadne oponovať.

*E-learningová* formu vzdelávania, realizovanú formou riadeného samoštúdia, využíva Slovenská sporiteľňa od roku 2006. V podmienkach SLSP, a.s. sa realizujú 2 spôsoby využitia e-learningu:

- samoštúdium (čisto elektronicky),
- blended learning (kombinácia elektronického a prezenčného školenia).

E-learningové kurzy (e-kurzy) sú prístupné všetkým zamestnancom prostredníctvom interného serveru. Samotné prihlasovanie na e-kurzy je zabezpečované pracovníkmi oddelenia personálnych zdrojov a manažérskeho rozvoja, ktorí zodpovedajú aj za monitorovanie štúdia zamestnancov. E-kurzy sú plne podporované profesionálnymi trénermi a organizačnými garantmi. Zamestnanci môžu formou e-learningu využívať rôzne typy študijných materiálov:

- multimedialne prezentácie,
- dokumenty v ľubovoľnom formáte (\*.doc, \*.rtf, \*.pdf, \*.txt),
- odkazy na intranet,
- testy,
- komunikačné prvky (diskusné fórum, chat, nástenka),



- dotazníky pre spätnú väzbu.

Po skončení každého e-kurzu sú študijné výsledky zamestnancov monitorované a analyzované.

Jednou z metód vzdelávania manažérov je tzv. *workshop*. Účastníci takéhoto workshopu, manažéri, sú si rovnocenní, sú profesionálmi vo svojom odbore. Riešia zadané úlohy alebo prípadové štúdie na skupinovej báze a výsledkom je vznik nejakého nového projektu. Spravidla prebieha 1 - 2 dni. Formou workshopu sa rozvíjajú napr. koučovacie zručnosti alebo zručnosti vedenia pracovných porád.

Ďalšou metódou vzdelávania je tzv. *assessment centrum*. V SLSP, a.s. sa využíva pri obsadzovaní voľných manažérskych pozícií a pri výbere a zaraďovaní zamestnancov do vybraných skupín kariérneho rozvoja.

Assessment centrum (AC) má dva hlavné ciele:

- výber,
- výber a následný rozvoj.

V závislosti od toho, ktorý cieľ prevažuje, hovorí sa o výberových AC alebo výberovo-rozvojových.

Pri výberovom AC sa súbor sledovaných kompetencií – predpokladov zostavuje podľa sledovaného cieľa výberu (výber na konkrétnu manažérsku pozíciu, výber účastníkov Trainee programu, výber tútorov a pod.) Účastníci AC sú potom hodnotení podľa úspešnosti v sledovaných kompetenciách – predpokladoch, podstatných pre obsadzovanú pozíciu (napr. manažérske predpoklady).

Pri výberovo-rozvojovom (Development Centrum) sa výber kompetencií – predpokladov odvíja aj od popisu činností na danej pozícii. Cieľom výberovo-rozvojového AC je určiť u každého účastníka silné stránky, na ktorých je v budúcom rozvoji zamestnanca možné stavať. Zároveň je potrebné určiť rezervy, na ktoré je nutné u konkrétného zamestnanca nasmerovať ďalší rozvoj.

Pri každom konaní assessment centra sú prítomní:

- *vybraná skupina hodnotených účastníkov* – minimálny počet účastníkov je daný zostavou modelových situácií, zvyčajne najmenej 5 – 6 ľudí,

- *moderátor AC* – je ním spravidla vyškolený špecialista z odboru personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania, ktorý AC vedie a usmerňuje jeho priebeh. Jeho úlohou je tiež dohliadať na dodržiavanie časového plánu AC a v prípade potreby navrhuje zmeny programu,
- *hodnotitelia* – sú nimi senior manažéri, regionálni riaditelia a zástupcovia ľudských zdrojov SLSP, a.s. Počet hodnotiteľov sa mení podľa počtu účastníkov, spravidla však jeden hodnotiteľ hodnotí 2 – 3 účastníkov,
- *pozorovatelia* – v roli pozorovateľov vystupujú všetci hodnotitelia, priami vedúci účastníkov a zástupcovia ľudských zdrojov. Ich vyjadrenia majú charakter podpornej, doplňujúcej, resp. upresňujúcej informácie.

Na základe výsledkov alebo osobného rozhovoru nominuje účastníkov AC priamy nadriadený, ktorých výber odsúhlasuje vyšší manažér. AC sa koná podľa potreby obsadzovania pracovných miest, spravidla trvá 1 deň. Po skončení assessment centra moderátor vyhotovuje záznam o priebehu konania AC a každý účastník dostane individuálnu spätnú väzbu formou osobného pohovoru s jeho priamym nadriadeným manažérom.

Ďalšou z metód, ktorá sa v SLSP, a.s. využíva sú *outdoor tréningy*. Požiadavku na takéto vzdelávanie definuje vedúci tímu, ktorí zároveň definuje cieľ rozvoja. Problém sa môže týkať zlej komunikácie v tíme alebo je potreba prekonať nejaké rozdiely. Vedúci tímu tiež určuje, či má ísť o vzdelávanie adrenalínovejšie alebo skôr pokojnejšie. Podľa toho sa následne vyberá aj externý lektor, ktorý má pomocou outdoorového tréningu takýto tím posilniť. Lektor, ktorý má previesť tento druh vzdelávania sa vyberá cez tender a spoločne s vybraným zamestnancom SLSP, a.s. určujú aktivity, ktorých sa má tím zúčastniť. Cieľom je, samozrejme, posilnenie tímu a prekonanie prekážok. Ide o to, aby sa účastníci teambuildingu naučili, čo im takýto druh zážitkového vzdelávania prináša, aby boli schopní to potom využívať aj v praxi.

Plánovanie nákladov na vzdelávanie sa odvíja od samotného plánovania vzdelávania. Tomu predchádza analýza vzdelávacích potrieb, ktorej výsledkom je tréningový plán. Ten si zostavujú jednotlivé organizačné útvary v spolupráci s odborom personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania. Na jeho základe je potom možné zostaviť rozpočet, pomocou ktorého sa financuje vzdelávanie. Rozpočet obsahuje položky akými sú odmeny lektorom (externí dodávatelia), náklady na študijné materiály, prenájom učební a didaktickej techniky, náklady

spojené s tlmočením. Náklady na vzdelávanie sú časťou personálnych nákladov banky a tie sú súčasťou celkových nákladov, preto v SLSP, a.s. prebieha schvaľovanie nákladov na vzdelávanie vo viacerých krokoch.

#### **4.1.3 Realizácia vzdelávacieho programu**

Po identifikácii tréningových potrieb sa rozhoduje o tom, či školenie prebehne internou alebo externou formou.

Pri interných školeniach alebo kurzoch sa využívajú školiace miestnosti. Hlavné školiace centrum sa nachádza v Bratislave, ale banka má vybudované školiace priestory aj v jednotlivých regiónoch, kde má svoje pobočky. Tam sú prítomní aj interní lektori, ktorí v prípade potreby zastrešujú hromadné odborné školenia obchodníkov. Takmer polovica všetkých lektorov však sídli v Bratislave, preto, ak v danom regióne, kde školenie prebieha lektor nie je, školenie realizuje školiteľ z Bratislavy.

Organizačnú stránku všetkých 4 oblastí vzdelávania (soft skills, predajné tréningy, jazykové a odborné vzdelávanie) zabezpečujú organizační garanti. Tí zasielajú účastníkom kurzu pozvánku, najneskôr 14 dní pred začiatkom kurzu. Pozvánka obsahuje miesto a čas konania, obsah kurzu, organizačné informácie o ubytovaní, stravovaní a cestovnom. Účastníci sú tiež v pozvánke vyzvaní, aby najneskôr 5 dní pred konaním kurzu potvrdili svoju účasť.

Po skončení kurzu alebo školenia sa na základe prezenčnej listiny zaeviduje účasť školených v internom systéme banky. Tým sa každému účastníkovi zapíše príslušná kvalifikácia k danému kurzu a organizačný garant zasiela elektronickú požiadavku na vyplnenie spätnej väzby. Prostredníctvom tohto systému tiež banka vedie evidenciu každého zamestnanca o jeho vzdelávacom procese v banke.

Banka na školenie vybraných zamestnancov využíva aj lektorov externých dodávateľov. Títo dodávatelia sa vyberajú cez výberové konanie. Do výberového konania sú pozvané viaceré spoločnosti. Ich ponuky posudzujú HR špecialisti, ktorí vyjednávajú a dohadujú podmienky a uzatvárajú zmluvy.

#### **4.1.4 Spätná väzba – meranie efektivity vzdelávacieho programu**

Po ukončení každého vzdelávacieho kurzu alebo školenia sa zisťuje spätná väzba prostredníctvom dotazníkov. Účastníci kurzov/školení majú presne stanovený čas, do ktorého

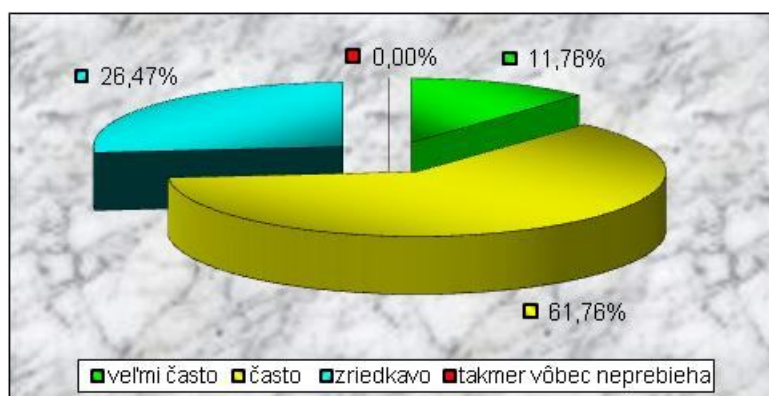
musia dotazníky vyplniť a vyplňujú ich anonymne elektronickou formou. Sú zostavované tak, aby z nich vyplynuli jasné reakcie účastníkov kurzov. Obsahujú otázky zamerané na organizačné zabezpečenie a prostredie kurzu, na kvalitu školiacich materiálov, na celkovú dynamiku vzdelávania a taktiež na odbornosť a kvalitu lektora. Sú v nich obsiahnuté aj otvorené otázky, aby mali účastníci možnosť celkovo zhodnotiť lektora, kurz a jeho priebeh a vyjadriť tak svoju spokojnosť, prípadne nespokojnosť.

Interný lektor, ktorý má určené svoje portfólio školení, ešte pred samotným začiatkom kurzu posiela takisto účastníkom dotazník, na základe ktorého monitoruje silné a rozvojové stránky účastníkov. Podľa jeho vyhodnotenia následne určuje, načo by malo byť školenie zamerané a zvolí aj formu vzdelávania.

## 4.2 Vzdelávanie v SLSP, a.s. z pohľadu zamestnancov

V nasledujúcej podkapitole sú spracované jednotlivé otázky dotazníka, pomocou ktorého som chcela zistiť, ako vnímajú a ako sú spokojní so vzdelávaním jednotliví zamestnanci SLSP, a.s. pracujúci na pobočkách banky v Trenčianskom kraji. Výskum bol realizovaný na vzorke 34 respondentov rôzneho dosiahnutého vzdelania a rozličnej dĺžky odpracovaných rokov v banke.

### Otázka č. 1: Ako často podľa Vás prebieha vzdelávanie v SLSP, a.s.?

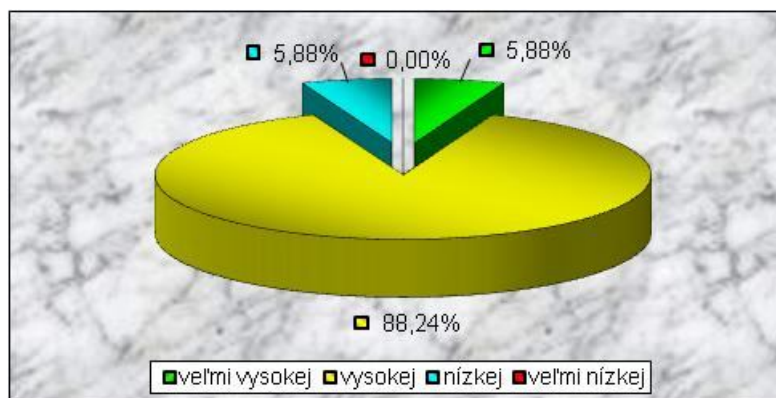


Obr. 4.1 Priebeh vzdelávania v banke podľa názorov respondentov

Z 34 opýtaných považuje vzdelávanie za veľmi časté takmer 12 % zamestnancov. 12 opýtaných (61,76 %) si myslí, že vzdelávanie prebieha často a 9 opýtaných (26,47 %) považuje vzdelávanie za zriedkavé. Vzdelávanie v banke, podľa výskumu, je naozaj

realizované, čo dokazuje aj fakt, že nikto z respondentov si nemyslí, že vzdelávanie vôbec neprebíha.

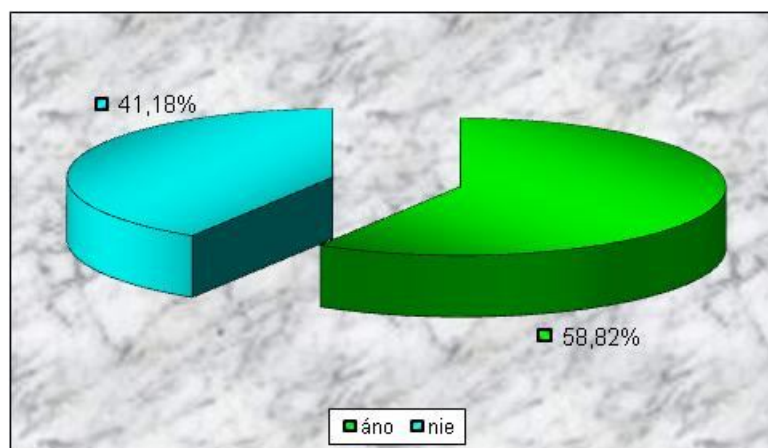
**Otázka č. 2: Na akej úrovni je podľa Vás vzdelávanie v SLSP, a.s.?**



**Obr. 4.2 Úroveň vzdelávania podľa vyjadrení opýtaných**

30 opýtaných (88 %) z celkového počtu 34 je presvedčených, že vzdelávanie v banke je na vysokej úrovni. To, že vzdelávanie je na veľmi vysokej úrovni si myslia 2 ľudia a rovnako 2 zamestnanci (5,88 %) sa vyjadrili, že vzdelávanie nie je podľa ich predstáv a považujú ho na nízkej úrovni realizácie. Avšak nikto z respondentov nepovažuje vzdelávanie za také slabé, že by boli nútení označiť odpoveď „veľmi nízkej“.

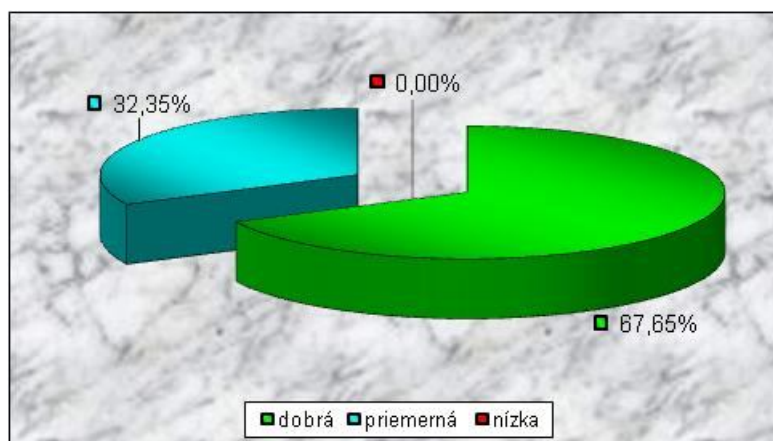
**Otázka č. 3: Myslíte si, že ponuka kurzov a vzdelávacích aktivít je dostačujúca pre Váš ďalší odborný rast?**



**Obr. 4.3 Postoj respondentov k dostatočnosti kurzov a vzdelávacích aktivít**

Väčšia polovica dopytovaných (58,82 %) je presvedčená, že v banke prebieha dostatočné množstvo kurzov pre ich ďalší rozvoj a rast. Naopak 41 % (14 respondentov) nie je spokojných s ponukou a prijali by ďalšie možnosti vzdelávať sa, ďalej sa rozvíjať.

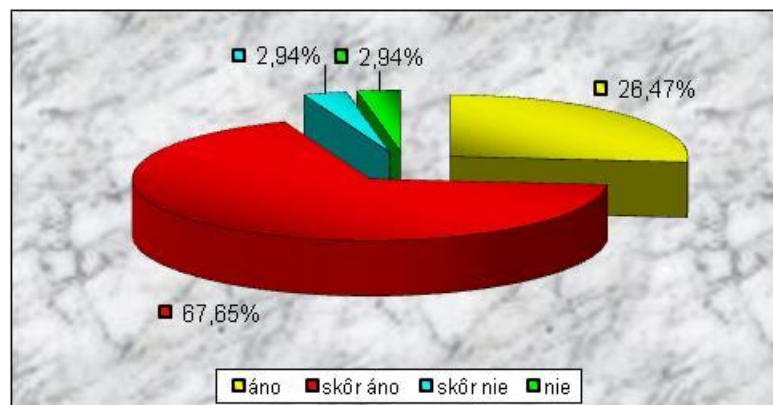
#### Otázka č. 4: Aká je podľa Vášho názoru odborná úroveň lektorov/školiteľov?



Obr. 4.4 Názor respondentov na odbornú úroveň lektorov/školiteľov

V banke prevláda názor, že lektori, či už interní alebo externí, sú vybavení dobrými znalosťami na to, aby mohli ďalej vzdelávať ľudí a odovzdávať svoje vedomosti. Toto presvedčenie zastáva 23 respondentov, tzn. viac ako 67 %. Zvyšok respondentov (32,35 %) považuje odbornú úroveň lektorov za priemernú. Nikto z opýtaných si nemyslí, že lektori a ich odborná úroveň je nízka.

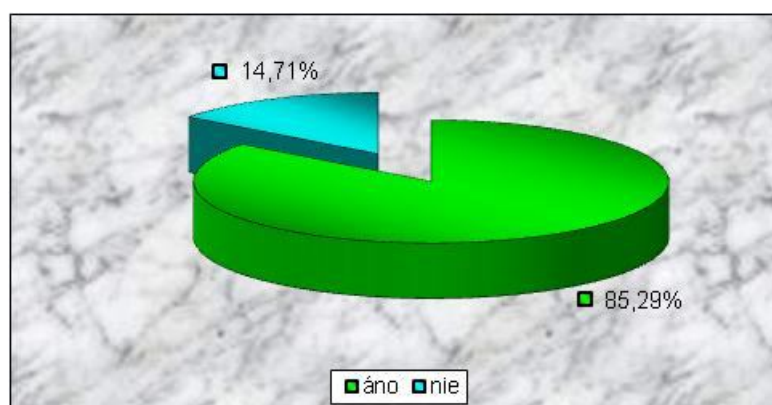
#### Otázka č. 5: Vyhovujú Vám študijné materiály používané počas vzdelávania?



Obr. 4.5 Spokojnosť respondentov s používanými študijnými materiálmi

Zo vzorky dopytovaných 1 respondent (2,94 %) vyjadril absolútny nesúhlas s používanými materiálmi v priebehu vzdelávania. Rovnako 1 opýtaný sa prikláňa k tomuto názoru, jeho odpoveď znela „skôr nie“. Takmer 27 % z opýtaných zamestnancov prejavilo súhlas so študijnými materiálmi a 23 dopytovaných (67,65 %) odpovedalo „skôr áno“.

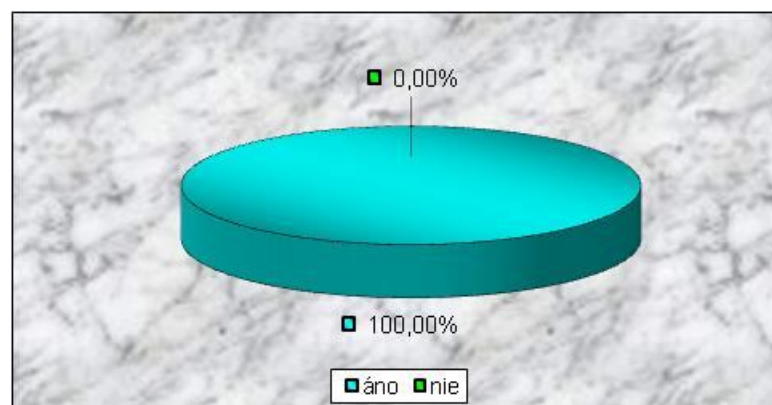
#### Otázka č. 6: Vyhovuje vám dĺžka vzdelávacieho kurzu?



Obr. 4.6 Vyjadrenie dopytovaných o dĺžke vzdelávacieho kurzu

Väčšina, tzn. 29 respondentov (85,29 %) vyjadrila svoj súhlas s dĺžkou trvania vzdelávacieho kurzu, len 5 opýtaných (14,71 %) reagovalo záporne. Na otázku, prečo im dĺžka kurzu nevyhovuje, všetci odpovedali rovnako. Vyjadrili sa, že dĺžka kurzu pre nich nepostačuje vzhľadom na množstvo poskytnutých informácií, a teda nie je čas na ich praktické precvičovanie.

#### Otázka č. 7: Ste spokojný s organizačným zabezpečením vzdelávacieho kurzu?



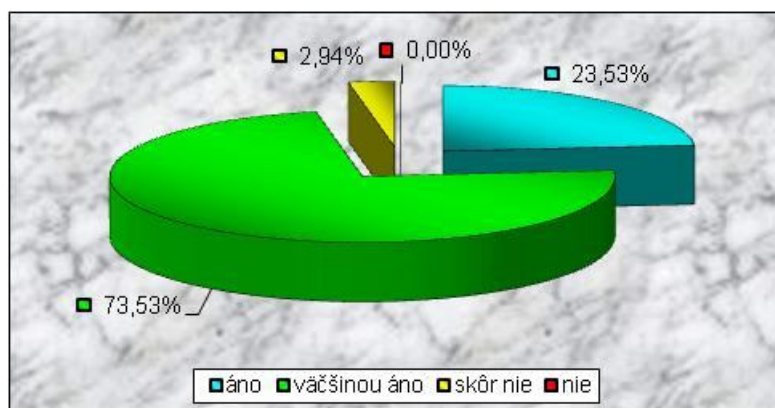
Obr. 4.7 Spokojnosť respondentov s organizáciou kurzu

Na 7. otázku, ktorá sa týkala organizačného zabezpečenia vzdelávacieho kurzu, odpovedali všetci respondenti kladne. Nikto z opýtaných nepovažuje organizáciu kurzu za nedostatočnú a zlú.



**Otázka č. 8: Využívate znalosti získané po absolvovaní vzdelávacieho kurzu vo vašej práci?**

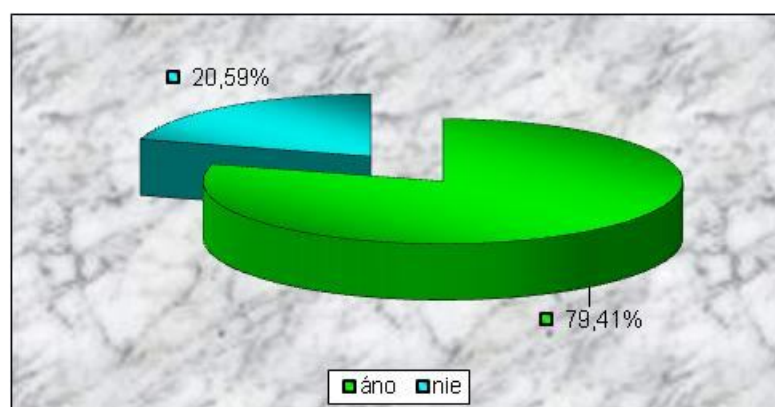
Z nižšie uvedeného obr. 4.8 vyplýva, že 8 respondentov (23,53 %) z celkového počtu opýtaných je presvedčených, že získané znalosti, ktoré si osvojili počas vzdelávacieho kurzu, sú schopní využívať priamo pri svojej vykonávanej práci. Viac ako 73 % (25 respondentov) si myslí, že iba väčšinu z toho, čo sa naučili, sú schopní v praxi využiť. Len jeden z opýtaných (2,94 %) znalosti získané z kurzu skôr nevyužije. Ani jeden z respondentov neoznačil odpoveď, že znalosti z kurzov nevyužije vôbec.



**Obr. 4.8** Názory dopytovaných k využívaniu získaných znalostí po kurze

**Otázka č. 9: Ste spokojný so systémom vzdelávania?**

Ako vidno z obr. 4.9 takmer 80 % opýtaných je spokojných so systémom vzdelávania, ktorý je nastavený v banke.



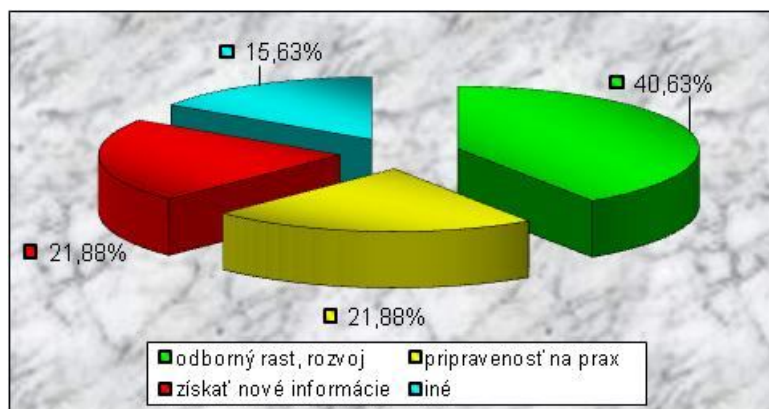
**Obr. 4.9** Spokojnosť so systémom vzdelávania

Na druhej strane, 7 respondentov (20,59 %) vyjadrilo nesúhlas s týmto systémom. Dvaja z nich sa zhodli v názore, že v banke je ponechávaný veľký priestor e-learningu, čo im



nevyhovuje, preto by radšej volili klasickú formu vzdelávania s lektorom. Zvyšok opýtaných sa v názoroch líšil. Vyjadrili sa, že chýba prepojenie na všeobecný prehľad, nerealizujú sa praktické nácviky, že vzdelávanie je vnímané ako nutnosť a povinnosť. Ďalším vyjadrením nesúhlasu bol fakt, že z dôvodu finančnej krízy boli zrušené niektoré externé kurzy a jazykové vzdelávanie sa úplne pozastavilo.

#### Otázka č. 10: Čo očakávate od systému vzdelávania?

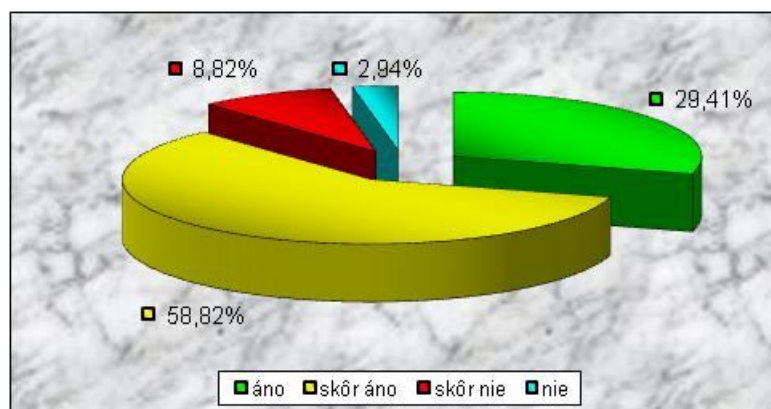


Obr. 4.10 Očakávaní respondentov od systému vzdelávania

Otázka č. 10 dávala respondentom možnosť otvorene vyjadriť svoj názor, čo očakávajú od vzdelávania. Väčšia časť opýtaných (40.63 %) očakáva od vzdelania, že im umožní ďalej sa rozvíjať a zvyšovať tak odborný a osobnostný rast. Obr. 4.10 ukazuje aj zhodu názorov (21,88 %), kedy 7 respondentov vyjadrilo očakávanie v tom, že vzdelávanie im umožní získať znalosti a skúsenosti, ktoré budú môcť uplatňovať v praxi. Rovnako 7 opýtaných sa zhodlo, že systém vzdelávania im má umožniť získať nové informácie potrebné k ich práci. Zvyšok respondentov (15,63 %) sa v názoroch líšil. Medzi ich očakávania patrí možnosť skvalitniť prácu, poskytnúť pomoc pri vedení ľudí alebo vysvetliť odborné problémy.

#### Otázka č. 11: Vyhovujú Vám metódy vzdelávania, ktoré SLSP, a.s. využíva v rámci Vášho osobného rozvoja a vzdelávania?

Pre veľkú časť opýtaných (58,82 %) sú metódy vzdelávania, ktoré banka používa, vyhovujúce, aj keď ich presvedčenie nie je jasné. Naopak 29,41 % respondentov naplno súhlasí s používanými metódami. Medzi dopytovanými sa nájdú aj takí (8,82 %), ktorí sa prikláňajú k názoru, že metódy im skôr nevyhovujú a jeden z respondentov (2,94 %) vyjadril priamy nesúhlas s využívanými vzdelávacími metódami.



Obr. 4.11 Spokojnosť dopytovaných s používanými metódami vzdelávania

**Otázka č. 12: Ohodnoťte jednotlivé metódy vzdelávania známami 1 – 5 podľa toho, ako Vám vyhovujú (1 – najviac vyhovuje, 5 – vôbec nevyhovuje) a následne uveďte, podľa Vášho názoru, frekvenciu využívania daných metód (1 – najpoužívanejšia metóda, 2 – používaná často, 3 – používa sa zriedkavo, 4 – nepoužíva sa vôbec).**

Cieľom polohy nasledujúcej otázky bolo zistiť, aké metódy vzdelávania zamestnancom banky vyhovujú a aká je, podľa názorov respondentov, frekvencia ich využitia.

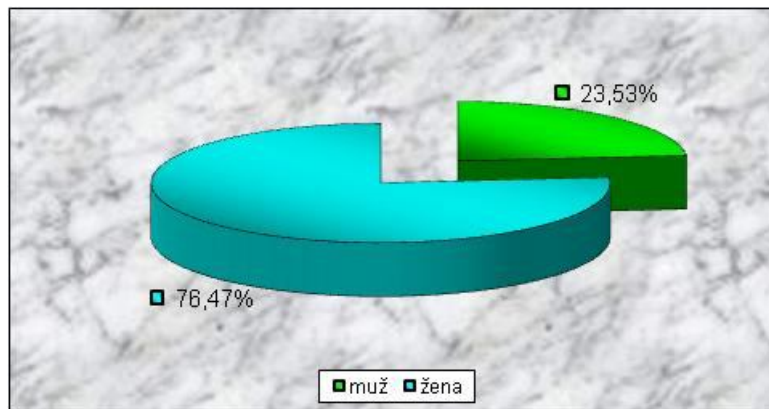
V Prílohe č. 2 sú v tabuľkách uvedené súhrnné výsledky, ktoré boli spracované na základe odpovedí opýtaných. Tabuľka 1 udáva jednotlivé metódy vzdelávania zotriedené podľa toho, ktorá metóda je pre zamestnancov najvyhovujúcejšia. Z tabuľky 1 je zrejmé, že pre vzorku respondentov je takouto metódou workshop. Druhým v poradí je koučing a na treťom mieste pracovné porady. Tabuľka 2 zobrazuje poradie metód zotriedené podľa známky 5, tzn. podľa stĺpca „vôbec nevyhovuje“. Na prvé miesto sa dostala rotácia práce (ktorá je tiež vyhodnotená aj ako najmenej používaná – pozri tabuľka 4). Na druhom mieste je, však, koučing. Napriek tomu, že vyhovuje 37 % opýtaných, 17 % ho označilo za „vôbec nevyhovuje“. Hranie rolí je treťou metódou v poradí, ktorá má taktiež vysoké percento nepoužívania (pozri tabuľka 4).

Tabuľky 3 a 4 sú zamerané na zistenie frekvencie používania jednotlivých metód. V tabuľke 3 sú metódy zotriedené podľa stĺpca „najpoužívanejšie“. Z výskumu vyplýva, že v banke sa, podľa respondentov, najviac využívajú pracovné porady, potom e-learning a treticu uzatvára „najviac vyhovujúci“ workshop. Koučing, ktorý bol druhý najvyhovujúcejší, je v tomto hodnotení až na 5. mieste s 13 %. V tabuľke 4, ktorá je zoradená

podľa stĺpca „používaná často“, je na prvom mieste, z čoho vyplýva, že vyhovuje respondentom a je aj často používaný.

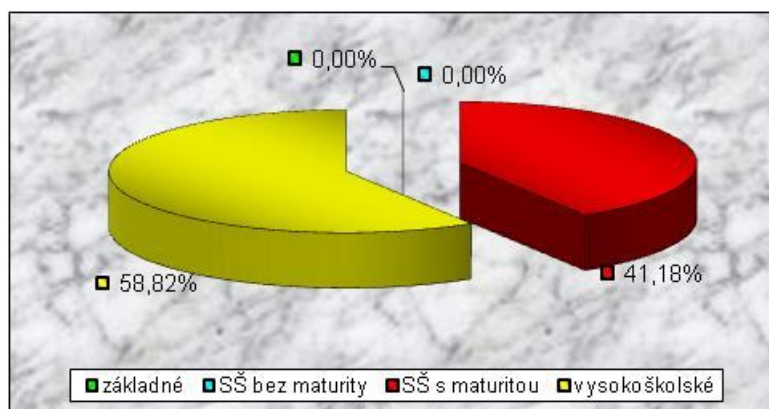
#### Otázka č. 13: Ste?

Z obr. 4.12 vyplýva, že z 34 opýtaných respondentov bolo 26 žien (76,47 %) a 8 mužov (23,53 %).



Obr. 4.12 Štruktúra výberovej vzorky podľa pohlavia

#### Otázka č. 14: Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie?



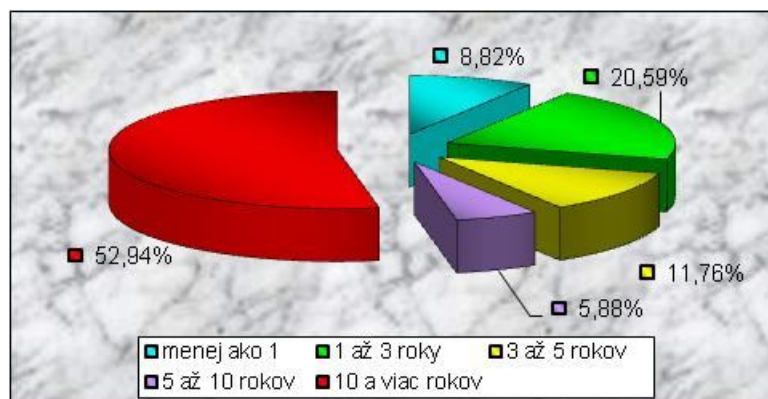
Obr. 4.13 Štruktúra výberovej vzorky podľa vzdelania

Väčšia polovica dopytovaných (58,82 %) má ukončené vysokoškolské vzdelanie. Zvyšok vzorky (41,18 %) tvoria respondenti so strednou školou ukončenou maturitou.

#### Otázka č. 15: Ako dlho trvá Vaša prax v Slovenskej sporiteľni, a.s.?

Najvyššie percento (52,94 %) vo vzorke opýtaných zastávajú zamestnanci pracujúci v banke dlhšie ako 10 rokov. Druhou najvyššou vzorkou (20,59 %) sú takí, ktorí v sporiteľni pracujú 1 až 3 roky. Možnosť „menej ako 1 rok“ označili 3 respondenti (8,82 %), „3 až 5

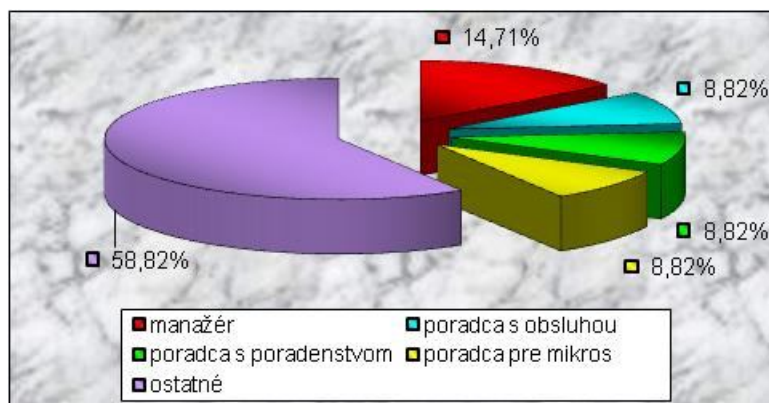
rokov“ pracujú v banke 4 dopytovaní (11,76 %) a vzorku uzatvárajú poslední dvaja, ktorí pracujú v SLSP, a.s. 5 až 10 rokov (5,88 %).



Obr. 4.14 Štruktúra výberovej vzorky podľa dĺžky praxe v SLSP, a.s.

#### Otázka č. 16: Na akej pracovnej pozícii pracujete?

Ako vidieť na obr. 4.15, 14,71 % opýtaných pracuje na pozícii manažér. 8,82 % zhodne zaberajú zamestnanci, ktorí pracujú na predajných pozíciách a prichádzajú do styku priamo s klientmi banky. Sú nimi poradca pre klienta s poradenstvom, poradca pre klienta s obsluhou a poradca pre mikros a slobodné povolania. Väčšiu časť vzorky reprezentujú tzv. „ostatné“ pozície, na ktorých pracujú zamestnanci bez priameho kontaktu so zákazníkom, interní lektori alebo pomocní zamestnanci.



Obr. 4.15 Štruktúra výberovej vzorky podľa pozície, na ktorej pracujú

## 5 Návrhy a odporúčania

V predchádzajúcej kapitole je v jednotlivých krokoch rozpísaný cyklus vzdelávania, ktorý prebieha a realizuje sa v Slovenskej sporiteľni, a.s. Opisuje identifikáciu vzdelávacích potrieb, používané vzdelávacie metódy, postup realizácie vzdelávania, ako aj vyhodnotenie vzdelávania po ukončení kurzu. Druhá časť kapitoly sa venuje už samotnému spracovávaniu výskumu, realizovaného formou dopytovania, na vzorke 34 respondentov pracujúcich v banke na pobočkách Trenčianskeho kraja. Všetky otázky, ktoré boli položené respondentom formou dotazníka, sú jednotlivo spracované podľa odpovedí dopytovaných. Tri štvrtiny otázok boli zamerané priamo na vzdelávanie. Týkali sa úrovne vzdelávania, ponuky kurzov, ich organizačného zabezpečenia. Respondenti dostali možnosť vyjadriť sa ako sú spokojní s nastaveným systémom vzdelávania a čo od neho očakávajú. Taktiež bolo ich úlohou ohodnotiť metódy vzdelávania podľa toho, ako im vyhovujú a určiť ako často je táto metóda, podľa ich názoru, využívaná. Posledná štvrtina otázok bola skôr zameraná na zistenie štruktúry respondentov. Obsahovala otázky zisťujúce pohlavie, dosiahnuté vzdelanie, dĺžku odpracovaných rokov v banke a pracovnú pozíciu.

Podľa výsledkov výskumu spracovaných v podkapitole 4.2 je zrejmé, že vzdelávanie sa v TN kraji realizuje a prebieha často (pozri otázka č. 1), nie je stereotypné, podľa respondentov je na vysokej úrovni (pozri otázka č. 2) a väčšina zamestnancov je s nastaveným systémom spokojná (pozri otázka č. 9).

Čo by som navrhovala zmeniť v TN kraji, je viac vzdelávať zamestnancov formou workshopov a koučingu. Samotní zamestnanci sa v dotazníku vyjadrili, že workshop a koučing sú metódy vzdelávania, ktoré im najviac vyhovujú, avšak nie sú tak často využívané. Najvyužívanejšou metódou, podľa vyhodnotenia, sú pracovné porady (pozri Príloha č. 2). Myslím si, že porady nie sú tým pravým spôsobom, ako ľudí niečo učiť a vzdelávať ich. Porady by sa mali skôr uskutočňovať preto, aby si zamestnanci vymenili so svojimi nadriadenými názory, spoločne sa dohodli na ďalšom postupe práce, príp. na riešení problémov. Z toho dôvodu by som odporučila nevenovať im takú pozornosť a zamerať sa skôr na workshop a koučing.

Ďalšiu vec, ktorú by som navrhla na vzdelávaní v banke zmeniť, je nevzdelávať zamestnancov pomocou e-learningu v takej veľkej miere. E-learning je v banke veľmi často používaná metóda, ale ako vyplýva aj zo samotného výskumu (pozri tabuľka č. 1 a 2), nie

všetkým vyhovuje. Nie je tam dostatok priestoru na praktické precvičovanie, chýba kontakt s ľuďmi, či už so samotným lektorom alebo s účastníkmi kurzu. Zamestnanec nemá možnosť konzultácie. Preto by som e-learning odporučila kombinovať s inými metódami, napr. s koučingom, ktorý je pre zamestnancov vysoko vyhovujúci. Vzdelávanie by tak nezostalo stereotypné, mali by určitú zmenu. Zamestnanci by dostali možnosť konzultovať svoje nápady, výsledky vzdelávania cez e-learning a postupy práce priamo so svojím koučom.

Z výskumu, ktorý som realizovala, vyplynulo, že jednotliví zamestnanci očakávajú od systému vzdelávania, že im bude nápomocný v osobnom a odbornom raste a rozvoji a dokáže ich pripraviť na prax. Preto by som ďalej odporučila, aby sa ešte pred uskutočnením samotného kurzu stretli jeho účastníci s lektorom a vyjasnili si štruktúru vzdelávania. Vzájomne sa dohodli na používaných vzdelávacích metódach, vysvetlili lektorovi, aké najčastejšie problémy a situácie musia v práci riešiť. Tým by sa zabezpečilo, že obsah kurzu bude priamo zameraný na situácie, s ktorými zamestnanci prichádzajú do styku a ktoré sú pre nich problematické. Kurz by prinášal oba očakávané efekty – samotné vzdelávanie by rozvíjalo ľudí a zároveň ich pripravilo na zvládanie situácií priamo z praxe.

Podľa môjho názoru je vzdelávanie v Slovenskej sporiteľni veľmi dobre prepracované a venuje sa mu dostatočné množstvo pozornosti, preto neexistuje veľký priestor na poskytovanie návrhov na zlepšenie. Vedenie banky si dáva záležať na školených zamestnancoch vykonávajúcich dobre svoju prácu, aby boli naplnené stanovené ciele banky a udržovala sa naďalej na trhu pozícia najlepšej banky v SR.

## 6 Záver

Vzdelanie je v dnešnej dobe pomerne vyhľadávaný pojem. Nielen ľudia majú potrebu vzdelávať sa, ale aj organizácie ako také pociťujú potrebu vzdelávať a rozvíjať svojich zamestnancov, aby dosahovali žiadané výsledky.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zanalyzovať stav a úroveň vzdelávania v dnešných podnikoch. Pre svoj výskum som zvolila organizáciu pôsobiacu v bankovom sektore, Slovenskú sporiteľňu, a.s.

Prvým krokom bolo získať od banky informácie potrebné k spracovaniu analýzy systému vzdelávania a rozvoja. S týmito informáciami ma oboznámili zamestnanci odboru personálnych zdrojov, rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktorí ma tiež zasvätili do vzdelávacieho cyklu prebiehajúceho v sporiteľni. Na základe týchto poznatkov som zistila ako sa v banke identifikujú vzdelávacie potreby, aké metódy vzdelávania sa využívajú, ako sa zabezpečuje organizačná stránka kurzov a ako sa meria spätná väzba. Zoznámila som sa so systémom vzdelávania, ktorý prebieha v Bratislave. Mojim cieľom však bolo zistiť, či sa rovnako intenzívne vzdelávanie realizuje aj v iných pobočkách sporiteľne. Ako vzor som zvolila pobočky, ktoré patria pod Trenčiansky kraj.

Na tieto pobočky som rozposlala dotazník, pomocou ktorého som chcela zistiť, ako vnímajú a čo očakávajú jednotliví zamestnanci od vzdelávania. Výskum ukázal, že vzdelávanie v TN kraji je na vysokej úrovni, zamestnancom vyhovuje, takisto aj organizačná stránka kurzov a z veľkej väčšiny aj používané vzdelávacie metódy.

Myslím si, že cieľ, ktorý som si stanovila na začiatku písania bakalárskej práce som splnila, pretože som zistila, že stav vzdelávania v banke je naozaj veľmi dobrý a venuje sa mu veľká pozornosť. Napriek tomu som na základe vykonaného výskumu odporučila niekoľko návrhov, ktoré by mali viesť k ešte väčšej zainteresovanosti zamestnancov do systému vzdelávania, čo v konečnom dôsledku na jednej strane prinesie väčšiu spokojnosť zamestnancov pre ich rozvoj a v neposlednom rade im dodá väčšiu chuť ďalej sa vzdelávať a rozvíjať, a tým ešte viac vylepšiť už aj tak veľmi dobrý systém vzdelávania.

## Zoznam použitej literatúry

### a) Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z : Výkladový slovník důležitých pojmů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

### b) Tlačené periodiká

SPORKA. Interný časopis pre zamestnancov Slovenskej sporiteľne. 2006, č. 2, s. 43.

### c) Elektronické publikácie

Slovenská sporiteľňa. *Slovenská sporiteľňa, a.s.* [online]. c2002-2009 [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.slsk.sk/ActiveWeb/Page/sk/profil/profil\\_banky.htm](http://www.slsk.sk/ActiveWeb/Page/sk/profil/profil_banky.htm)>



## **Zoznam skratiek**

AC	assessment centrum
a pod.	a podobne
e-kurzy	e-learningové kurzy
HR	human resources
napr.	napríklad
príp.	prípadne
resp.	respektíve
SLSP, a.s.	Slovenská sporiteľňa, akciová spoločnosť
SR	Slovenská republika
TN kraj	Trenčiansky kraj
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

## Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Soblahov 572, 913 38 Soblahov, Slovenská republika

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1                      Dotazník

Príloha č. 2                      Prehľad hodnotenia a frekvencie využitia metód vzdelávania

## Príloha č. 1

### DOTAZNÍK

Milý respondent,

držíte v rukách dotazník, ktorého vyplnením mi pomôžete vypracovať výskum realizovaný v rámci mojej bakalárskej práce, týkajúcej sa vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SLSP, a.s. Zaručujem Vám, že Vami vyplnený dotazník nezostane nepovšimnutý a ručím Vám tiež za anonymitu a nezneužitie Vami vyplnených dát.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a zodpovedný prístup k vyplňovaniu otázok.

Daniela Farkašovská

1. Vzdelávanie v SLSP, a.s. podľa vášho názoru prebieha:  

<input type="checkbox"/> veľmi často	<input type="checkbox"/> zriedkavo
<input type="checkbox"/> často	<input type="checkbox"/> takmer vôbec neprebieha
2. Na akej úrovni je podľa vás vzdelávanie v SLSP, a.s.:  

<input type="checkbox"/> veľmi vysokej	<input type="checkbox"/> nízkej
<input type="checkbox"/> vysokej	<input type="checkbox"/> veľmi nízkej
3. Myslíte si, že ponuka kurzov a vzdelávacích akcií je dostačujúca pre váš ďalší odborný rast:  

<input type="checkbox"/> áno	<input type="checkbox"/> nie
------------------------------	------------------------------
4. Aká je podľa vášho názoru odborná úroveň lektorov/školiteľov:  

<input type="checkbox"/> dobrá
<input type="checkbox"/> priemerná
<input type="checkbox"/> nízka
5. Vyhovujú vám študijné materiály používané počas vzdelávania:  

<input type="checkbox"/> áno	<input type="checkbox"/> skôr nie
<input type="checkbox"/> skôr áno	<input type="checkbox"/> nie
6. Vyhovuje vám dĺžka vzdelávacieho kurzu:  

<input type="checkbox"/> áno
<input type="checkbox"/> nie, prečo .....
7. Ste spokojný s organizačným zabezpečením vzdelávacieho kurzu:  

<input type="checkbox"/> áno
<input type="checkbox"/> nie, prečo .....
8. Využívate znalosti získané po absolvovaní vzdelávacieho kurzu vo vašej práci:  

<input type="checkbox"/> áno	<input type="checkbox"/> skôr nie
<input type="checkbox"/> väčšinou áno	<input type="checkbox"/> nie
9. Ste spokojný so systémom vzdelávania:  

<input type="checkbox"/> áno
<input type="checkbox"/> nie, prečo .....

10. Čo očakávate od systému vzdelávania:

.....  
.....

11. Vyhovujú Vám metódy vzdelávania, ktoré SLSP, a.s. využíva v rámci Vášho osobného rozvoja a vzdelávania:

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> áno      | <input type="checkbox"/> skôr nie |
| <input type="checkbox"/> skôr áno | <input type="checkbox"/> nie      |

12. Ohodnoťte jednotlivé metódy vzdelávania známkami 1 – 5 podľa toho ako vám vyhovujú (*1 – najviac vyhovuje, 5 – vôbec nevyhovuje*) a následne uveďte, podľa Vášho názoru, frekvenciu využívania daných metód (*1 – najpoužívanejšia metóda, 2 – používaná často, 3 – používa sa zriedkavo, 4 – nepoužíva sa vôbec*):

Metóda vzdelávania	Stupnica hodnotenia	Frekvencia využívania
Koučing		
Tútoring		
Assessment centrum		
E-learning		
Outdoor tréning		
Workshop		
Pracovné porady		
Hranie rolí		
Rotácia práce		
Simulácia		

13. Ste:

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> muž | <input type="checkbox"/> žena |
|------------------------------|-------------------------------|

14. Vaše dosiahnuté vzdelanie:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> základné                   | <input type="checkbox"/> stredoškolské s maturitou |
| <input type="checkbox"/> stredoškolské bez maturity | <input type="checkbox"/> vysokoškolské             |

15. Vaša prax v Slovenskej sporiteľni trvá:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> menej ako 1 rok | <input type="checkbox"/> 5 – 10 rokov    |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 roky      | <input type="checkbox"/> 10 a viac rokov |
| <input type="checkbox"/> 3 – 5 rokov     |  |

16. Na akej pracovnej pozícii pracujete:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> manažér                            | <input type="checkbox"/> poradca pre mikros a slobodné povolania |
| <input type="checkbox"/> poradca pre klienta s obsluhou     | <input type="checkbox"/> ostatné                                 |
| <input type="checkbox"/> poradca pre klienta s poradenstvom |  |

## Príloha č. 2

	najviac vyhovuje	vyhovuje	priemerne vyhovuje	nevyhovuje	vôbec nevyhovuje
<b>Workshop</b>	<b>45%</b>	39%	16%	0%	0%
<b>Koučing</b>	37%	17%	25%	4%	17%
<b>Pracovné porady</b>	33%	27%	18%	18%	4%
<b>Tútoring</b>	31%	50%	4%	8%	7%
<b>E-learning</b>	31%	31%	9%	13%	16%
<b>AC</b>	22%	22%	35%	17%	5%
<b>Outdoor</b>	20%	32%	32%	12%	4%
<b>Hranie rolí</b>	19%	23%	27%	15%	16%
<b>Simulácia</b>	16%	24%	36%	12%	12%
<b>Rotácia práce</b>	0%	30%	30%	19%	21%

Tab. 1 Metódy vzdelávania zotriedené podľa stĺpca „najviac vyhovuje“

	najviac vyhovuje	vyhovuje	priemerne vyhovuje	nevyhovuje	vôbec nevyhovuje
<b>Rotácia práce</b>	0%	30%	30%	19%	21%
<b>Koučing</b>	37%	17%	25%	4%	17%
<b>Hranie rolí</b>	19%	23%	27%	15%	16%
<b>E-learning</b>	31%	31%	9%	13%	16%
<b>Simulácia</b>	16%	24%	36%	12%	12%
<b>Tútoring</b>	31%	50%	4%	8%	7%
<b>AC</b>	22%	22%	35%	17%	5%
<b>Outdoor</b>	20%	32%	32%	12%	4%
<b>Pracovné porady</b>	33%	27%	18%	18%	4%
<b>Workshop</b>	<b>45%</b>	39%	16%	0%	0%

Tab. 2 Metódy vzdelávania zotriedené podľa stĺpca „vôbec nevyhovuje“

	najpoužívanejšia	používaná často	zriedkavo	vôbec
Pracovné porady	69%	25%	3%	3%
E-learning	45%	45%	10%	0%
Workshop	33%	40%	23%	4%
Tútoring	23%	42%	23%	12%
Koučing	13%	50%	25%	12%
AC	13%	35%	35%	17%
Hranie rolí	4%	36%	36%	24%
Outdoor	0%	17%	57%	26%
Rotácia práce	0%	12%	50%	38%
Simulácia	0%	13%	54%	33%

Tab. 3 Frekvencia využívania metód vzdelávania (zotriedené podľa stĺpca „najpoužívanejšia“

	najpoužívanejšia	používaná často	zriedkavo	vôbec
Koučing	13%	50%	25%	12%
E-learning	45%	45%	10%	0%
Tútoring	23%	42%	23%	12%
Workshop	33%	40%	23%	4%
Hranie rolí	4%	36%	36%	24%
AC	13%	35%	35%	17%
Pracovné porady	69%	25%	3%	3%
Outdoor	0%	17%	57%	26%
Simulácia	0%	13%	54%	33%
Rotácia práce	0%	12%	50%	38%

Tab. 4 Frekvencia využívania metód vzdelávania (zotriedené podľa stĺpca „používaná často“